

Daftar Isi

BAB I Pendahuluan

- A. Dasar Hukum
- B. Tujuan
- C. Ruang Lingkup

BAB II Kerangka Dasar Sumber daya manusia

- A. Pengertian Manajemen Sumber daya manusia
- B. Tujuan Manajemen Sumber daya manusia
- C. Kegiatan Sumber daya manusia
- D. Pelaksanaan dan Pengendalian Sumber daya manusia

BAB III Tantangan-tantangan Lingkungan

- A. Tantangan Internal
- B. Tantangan Eksternal

BAB IV Perencanaan Sumber Daya Manusia

- A. Analisis Jabatan
- B. Kebutuhan dan Permintaan Sumber Daya Manusia
- C. Penawaran Sumber Daya Manusia

BAB V Staffing

- A. Rekrutmen
- B. Seleksi
- C. Penempatan

BAB VI Kompensasi

- A. Pengertian
- B. Fungsi dan Tujuan Kompensasi
- C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi
- D. Jenis-jenis Kompensasi

BAB VII Pelatihan dan Pengembangan

- A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan
- B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan
- C. Penentuan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- D. Penerapan Program Pelatihan dan Pengembangan
- E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

BAB VIII Penilaian Kinerja

- A. Tujuan Penilaian Kinerja
- B. Elemen-elemen Penilaian Kinerja
- C. Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja
- D. Metode Penilaian Kinerja

BAB IX Pemberhentian Sumber daya manusia

- A. Pengertian Pemberhentian
- B. Prinsip Pemberhentian
- C. Pensiun

BAB X Pedoman Sumber Daya

- A. Pedoman Sikap
- B. Pedoman Etika

BAB XI Sistem Informasi

- A. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (*Human Resources Information System/HRIS*)
- B. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management System/HRIM*)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
2. Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
4. Renstra Bagian Pendidikan Nasional 2005-2009.
5. Renstra Bagian Jenderal Pendidikan Tinggi (HELTS) 2003-2010
6. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
7. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1991 tentang Pencabutan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1985 tentang Pokok-Pokok IAIN Ambon Institut Agama Islam Negeri.
9. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.
10. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perubahan Institut/Institut/Sekolah Tinggi/Akademi/Politeknik yang diselenggarakan oleh Bagian/Lembaga Pemerintah Non Bagian menjadi Badan Hukum Pendidikan Pemerintah.
11. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan IAIN Ambon, dan Tata Kerja Bagian Agama.

B. Tujuan

Pedoman Manajemen Sumber daya manusia untuk IAIN Ambon bertujuan:

1. Menjadi acuan dalam pengembangan standar Manajemen Sumber Daya Manusia IAIN Ambon.
2. Menjadi acuan dalam pengembangan dan penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk IAIN Ambon sesuai dengan aturan yang berlaku.

C. Ruang Lingkup

Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia ini menjelaskan gambaran umum dan ilustrasi normatif tentang Sumber Daya Manusia IAIN Ambon yang terdiri dari; peraturan rekrutmen dan seleksi, peraturan promosi jabatan, peraturan pelatihan dan pengembangan, peraturan kompensasi, peraturan terminasi/pemutusan hubungan kerja, peraturan hubungan kepegawaian, kode etik, peraturan perencanaan kualitas dan kuantitas pegawai, dan sistem informasi sumber daya manusia.

BAB II

KERANGKA DASAR SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber daya manusia

Penyelenggaraan IAIN Ambon tidak bisa dilepaskan dari unsure sumber daya manusianya. Pengertian sumber daya manusia adalah mengacu pada orang-orang dalam suatu IAIN Ambon yang berpartisipasi dan memberikan kontribusi sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

Pimpinan IAIN Ambon berperan mengarahkan dan memberikan kemudahan bagi mereka untuk dapat bekerja seoptimal mungkin sesuai dengan visi, misi, tujuan, strategi, dan perencanaan IAIN Ambon yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia akan berusaha berkontribusi dalam rangka pencapaian tujuan IAIN Ambon yang akan selalu terkait dengan pencapaian tujuan pribadi sebagai individu dalam IAIN Ambon sebagai perguruan tinggi.

Sumber daya manusia adalah manusia yang mempunyai daya, energi, kemampuan, dan atau kompetensi yang bisa digunakan untuk membangun institusinya. Manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan kontribusi yang positif dari orang-orang yang dilibatkan guna pencapaian tujuan IAIN Ambon melalui suatu sistem kerja yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia setidaknya meliputi empat hal:

1. Tujuan institusional; untuk mengetahui dan menilai kemampuan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan institusi secara kolektif.
2. Tujuan fungsional: untuk menilai ketersediaan Sumber daya manusia yang tidak saja ahli dan trampil dalam melaksanakan tugasnya, sekaligus memiliki berbagai atribut seperti; kesetiaan kepada institusi, dedikasi kepada tugas, kesediaan bekerja sama, dan lain-lain.
3. Tujuan sosial: untuk melihat dan menilai tingkat kontribusi manajemen Sumber daya manusia terhadap institusi dalam merespon isu-isu sosial dan etika yang berkaitan dengan kebutuhan dan tantangan dalam masyarakat.

4. Tujuan personal: untuk melihat dan mengukur keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam membantu pegawai untuk mencapai tujuan pribadi dan atau kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan IAIN Ambon.

C. Kegiatan Sumber Daya Manusia

Kegiatan Manajemen Sumber daya manusia secara umum meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengevaluasian kegiatan sumber daya manusia dalam satu institusi. Kegiatan-kegiatan tersebut secara rinci meliputi antara lain kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, penggajian, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, hubungan antar pegawai maupun pegawai dengan institusi, dan pemutusan hubungan kerja. Untuk mencapai tujuan institusi, manajemen sumber daya manusia yang membantu para eksekutif mendapatkan, merancang, memanfaatkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan jumlah dan jenis pegawai secara memadai.

Perkembangan dan kemajuan institusi menuntut perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dalam institusi dilakukan melalui satu sistem yang disebut perencanaan sumber daya manusia. Estimasi kebutuhan di masa depan, sebagai bagian inti dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen diupayakan untuk mendapatkan pelamar-pelamar yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Dampaknya adalah akan terkumpul sekelompok pelamar yang akan disaring melalui satu proses seleksi. Proses seleksi adalah untuk mendapatkan pelamar potensial dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang tercakup dalam perencanaan sumber daya manusia.

Kecil kemungkinan mendapatkan pegawai baru yang bisa memenuhi standard kebutuhan yang ditetapkan, sehingga bagi mereka perlu diberikan orientasi dan pelatihan untuk dapat melakukan pekerjaan secara tepat. Dengan adanya IAIN Ambon, maka penempatan pegawai memerlukan promosi, mutasi, demosi, atau bahkan pemutusan hubungan kerja, atau pemberhentian pegawai. Hal ini tidak terlepas dari evaluasi atau penilaian kinerja pegawai berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan kontribusi kerja mereka. Kinerja yang buruk dapat dipahami bahwa rekrutmen, seleksi, pelatihan yang telah dilakukan perlu ditinjau kembali.

Pegawai juga harus menerima kompensasi baik dalam bentuk gaji, upah atau insentif maupun tunjangan baik asuransi ataupun cuti. Berdasar aturan yang berlaku terdapat beberapa jasa atau layanan yang harus diberikan oleh IAIN Ambon seperti jaminan keselamatan kerja, pembayaran lembur, dsb.

Selain itu, bagian sumber daya manusia juga memainkan peran penting dalam pengaturan hubungan antar pegawai yang biasanya dilakukan dengan membangun kebijakan-kebijakan dan membantu pimpinan eksekutif.

D. Pelaksanaan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia

Sebagai bagian/unit yang bertanggungjawab terhadap sumber daya manusia di lingkungannya, maka bagian sumber daya manusia harus mempelajari dan memahami dahulu individu-individu dalam IAIN Ambon yang bersangkutan.

Beberapa pendekatan bisa dipakai dalam mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individu dalam lembaga IAIN Ambon. Pendekatan yang paling umum dipakai adalah pendekatan dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar sebagai bagian dari sifat manusianya.

1. manusia memiliki perbedaan perilaku karena kemampuan yang dimilikinya tidak sama;
2. manusia memiliki kebutuhan yang berbeda-beda;
3. manusia berpikir tentang masa depannya dan membuat pilihan cara bertindak, manusia memahami lingkungannya dihubungkan dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya;
4. manusia memiliki reaksi senang dan tidak senang.

Prinsip-prinsip dasar yang menjadi faktor pengaruh manusia dalam bersikap tersebut harus dipahami oleh bagian sumber daya manusia, dan mengantisipasi setiap faktor tersebut dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia. Sebuah IAIN Ambon sangat memerlukan bagian sumber daya manusia yang terpisah. Ratio umum yang dipakai adalah 1:100, artinya setiap 1 orang staf Sumber daya manusia melayani 100 pegawai dan atau mahasiswa, disesuaikan dengan besar kecilnya yang akan dilayani IAIN Ambon.

BAB III

TANTANGAN-TANTANGAN LINGKUNGAN

IAIN AMBON dan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu sistem terbuka sehingga tidak mungkin melepaskan diri dari pengaruh lingkungan, baik internal maupun eksternal tempat mereka berada. Sumber daya manusia dituntut peka dan peduli terhadap lingkungan dan pandai-pandai menyesuaikan kerja dan strategi pelaksanaan kegiatan manajemen Sumber daya manusia. Penentuan tujuan yang meliputi tujuan strategik, organisasional, bagian, societal, dan individual harus dibangun dengan cermat dan diarahkan untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan IAIN Ambon.

A. Internal

Tantangan internal adalah tantangan yang muncul dari dalam IAIN Ambon itu sendiri. Tantangan ini bisa berupa rencana strategik, anggaran, rancang bangun, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, struktur dan peraturan, serta budaya IAIN Ambon. Tantangan ini harus dicermati oleh bagian sumber daya manusia dalam rangka menyusun perencanaan sumber daya manusianya.

1. Rencana strategik : menentukan arah yang hendak ditempuh di waktu yang akan datang dikaitkan dengan tingkat pertumbuhan yang ingin dicapai. Setiap IAIN Ambon menginginkan tumbuh dan berkembang secara sehat. Perkembangan ini dapat disusun dalam suatu tahapan yang konsisten dan berkelanjutan melalui perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan beberapa faktor. Perencanaan strategik IAIN Ambon pasti akan mempengaruhi perencanaan strategik sumber daya manusianya. Bagian sumber daya manusia harus mampu memecahkan isu-isu strategik sumber daya manusia dengan langkah-langkah atau taktik yang dirancang untuk mencapai strategi yang sudah disusun.
2. Anggaran IAIN Ambon: Perkiraan anggaran IAIN Ambon di masa akan datang dan pengaruhnya terhadap kegiatan-kegiatan sumber daya manusia. Semakin besar anggaran yang dimiliki IAIN Ambon maka akan berpengaruh positif terhadap perkembangan IAIN Ambon itu sendiri. Besar atau kecilnya anggaran akan menyebabkan bertambah atau berkurangnya kegiatan-kegiatan IAIN Ambon dan mungkin penyesuaian kembali kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia.

3. Rancang bangun IAIN Ambon: Restrukturisasi IAIN Ambon, akan mempengaruhi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia di dalamnya, seperti kegiatan rekrutmen, pengembangan, penggajian, dan pemutusan hubungan kerja.
4. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia: apakah pegawai yang ada, baik jumlah maupun kualitas, telah memenuhi kualifikasi dari tugas dan tuntutan IAIN Ambon. Dalam beberapa hal, menurunnya kinerja IAIN Ambon disebabkan kurangnya kualifikasi pegawai. Sebaliknya jumlah pegawai yang terlalu banyak akan menimbulkan inefisiensi yang pada akhirnya akan membebani IAIN Ambon. Keberagaman sumber daya manusia dalam IAIN Ambon juga bisa disebabkan oleh perbedaan asal usul, nilai-nilai dan norma-norma sosial, dan adanya perpindahan antar daerah.
5. Struktur dan pengaturan IAIN Ambon; struktur IAIN Ambon akan mempengaruhi pembagian tugas. Pembagian tugas akan mempengaruhi kewenangan dan tanggung jawab setiap pegawai. Pengaturan yang terlalu ketat akan menimbulkan birokrasi yang kaku, sedangkan pengaturan yang terlalu longgar akan mengaburkan batas-batas kewenangan karena itu diperlukan tindakan dan langkah penyesuaian serta penyesuaian-penyesuaian.
6. Budaya IAIN Ambon: kebiasaan yang berlaku di dalam IAIN Ambon harus dijadikan acuan bagi para anggota IAIN Ambon. Seringkali budaya IAIN Ambon dianggap unik oleh warga IAIN Ambon lainnya. Dalam hal ini perlu diadakan pengaturan yang luwes dengan tetap memperhatikan produktivitas kerja bagi pegawai tersebut.

B. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah tantangan atau faktor-faktor luar IAIN Ambon yang dapat mempengaruhi perkembangan IAIN Ambon tersebut. Tantangan ini dapat berupa tantangan ekonomi, sosial, hukum, politik, dan teknologi.

1. Ekonomi: kompetisi global memaksa semua elemen yang ada di IAIN Ambon untuk lebih produktif. Rendahnya anggaran pendidikan, turunnya minat masyarakat, inflasi, resesi, depresiasi, dan lain sebagainya menuntut IAIN Ambon untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menyiasatinya, sehingga tidak terjebak dalam kemandegan produktivitas. Perubahan lingkungan ekonomi memaksa para pimpinan dan bagiansumber daya manusia untuk menyesuaikan diri. Ketika kehidupan ekonomi berkembang, kebutuhan

sumber daya manusia baru dan pelatihannya akan meningkat sejalan dengan tekanan akan kenaikan upah/gaji, pembagian keuntungan, dan perbaikan kondisi kerja.

2. Sosial: pergeseran nilai-nilai sosial dalam masyarakat akan mempengaruhi bagiansumber daya manusia dalam mengaplikasikan kegiatan-kegiatannya. Misalnya, meningkatnya peran wanita dengan diberlakukannya hukum yang menghapuskan perbedaan dan mengakhiri diskriminasi berkenaan dengan gender memaksa IAIN Ambon untuk menyesuaikan diri, demikian juga dengan semakin dihormatinya hak-hak asasi manusia. Hal lain adalah semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat sehingga mereka menjadi kontrol sosial bagi IAIN Ambon
3. Hukum: munculnya berbagai peraturan perundangan tentang tenaga kerja, upah minimum, hubungan industrial, hak bagi orang cacat, keselamatan kerja, dan sebagainya membuat bagiansumber daya manusia memiliki peran yang lebih menantang.
4. Politik: perubahan kepemimpinan nasional, perubahan politik akan mempengaruhi bidang pendidikan, ekonomi, sosial, budaya, dan tenaga kerja membuat bagian sumber daya manusia harus merumuskan ide-ide baru dalam program-programnya. Keterlibatan pemerintah melalui perangkat-perangkat hukumnya juga mempunyai pengaruh langsung terhadap pelaksanaan kerja pimpinan dan fungsi sumber daya manusia. Perangkat hukum yang dibuat pemerintah akan sangat kuat mengikat hubungan antar pegawai, sehingga bagiansumber daya manusia harus menyesuaikan programnya sesuai dengan koridor-koridor hukum tersebut.
5. Teknologi: teknologi mempunyai pengaruh besar terhadap pekerjaan dan kemampuan pekerja. Hasil terbesar yang dapat diciptakan berkenaan dengan perkembangan teknologi adalah dengan diciptakannya teknologi pendidikan. Hal ini sangat mempengaruhi perkembangan dunia pendidikan dan gaya pembelajaran manusianya. Pemanfaatan teknologi informasi mengakibatkan peningkatan produktivitas dan keakuratan hasil kerja. Di sisi lain hal ini akan mengurangi kesempatan dan kondisi kerja manusia. Hal lain berkaitan sistem atau teknologi informasi yaitu berkurangnya batas-batas negara maka informasi menjadi sumber yang tidak mengenal batas. Keakuratan informasi menjadi tuntutan dalam membuat keputusan-keputusan IAIN Ambon.

BAB IV

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses peramalan sistematis tentang permintaan dan penawaran sumber daya manusia untuk masa yang akan datang bagi suatu IAIN Ambon. Fokus perhatiannya adalah adanya langkah-langkah yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi IAIN Ambon tersedia pegawai yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Perencanaan sumber daya manusia ini menjadi sangat penting karena ada beberapa tantangan, yang sebagian di luar kontrol IAIN Ambon dan harus dihadapi oleh IAIN Ambon dalam pencapaian tujuannya. Namun demikian IAIN Ambon seharusnya dapat mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Perencanaan sumber daya manusia pada umumnya digunakan untuk membantu dalam:

- a. mengurangi biaya, khususnya biaya kepegawaian
- b. menyediakan dasar yang lebih baik bagi pengembangan perencanaan pegawai
- c. mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat
- d. mensosialisasikan kesadaran yang lebih besar akan pentingnya manajemen sumber daya manusia
- e. menyediakan alat untuk mengevaluasi efek dari tindakan dan kebijakan alternatif sumber daya manusia.

A. Analisis Jabatan

Tantangan lingkungan, baik internal maupun eksternal menuntut agar para pimpinan dan bagiansumber daya manusia bertindak proaktif. Sikap proaktif membutuhkan informasi mengenai jabatan yang ada dalam lembaga IAIN Ambon. Jabatan merupakan suatu pola tugas, hak dan kewajiban, wewenang, serta tanggung jawab yang harus dijalankan oleh seseorang.

Analisis jabatan berusaha mempelajari pola-pola aktivitas tersebut untuk menjalankan tugas, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab yang dibutuhkan dalam suatu jabatan. Informasi yang didapat dari analisa jabatan adalah suatu uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan, dsb.

Analisis jabatan juga merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut. Ada dua aspek dalam analisis jabatan, yaitu: deskripsi jabatan (*job description*) dan syarat jabatan (*job specification*).

Deskripsi/uraian jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan atau pekerjaan yang meliputi tugas, hak dan kewajiban, tanggung jawab, kondisi, wewenang, dsb. Sedangkan syarat jabatan adalah informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

1. Manfaat analisis jabatan

- a. landasan untuk melaksanakan mutasi
- b. landasan untuk melaksanakan promosi
- c. landasan untuk melaksanakan training
- d. landasan untuk melaksanakan kompensasi
- e. landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja
- f. landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan

2. Kegunaan analisis jabatan antara lain adalah:

- a. menentukan basis rasional bagi struktur kompensasi
- b. merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang
- c. memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada
- d. mengembangkan rencana pengembangan pegawai yang potensial
- e. menetapkan standar prestasi kerja yang realistik
- f. menempatkan pegawai sesuai dengan ketrampilannya

3. Proses Analisis Jabatan:

a. Persiapan

Sebelum mengumpulkan informasi mengenai jabatan tertentu, sebaiknya para pegawai diberi tahu sehingga tidak ada ketakutan dan penolakan yang mungkin

timbul. Informasi yang jelas, termasuk manfaat dan kegunaannya, maka para pegawai akan mendukung dan memberikan informasi tentang pekerjaannya secara riil. Jika menggunakan analisis dari luar, maka kepada analis tersebut harus diberitahu pula mengenai IAIN Ambon secara jelas, misalnya lingkungan luar IAIN Ambon, tujuan strategik, sumber daya dan dana, *design*, produk, jasa, dsb.

b. Pengumpulan data

1) mengidentifikasi jabatan/pekerjaan yang akan dianalisa.

Sebelum mengumpulkan informasi, para analis mengidentifikasi jabatan-jabatan yang ada melalui daftar gaji, struktur IAIN Ambon, dan diskusi dengan para pegawai

2) mengembangkan kuisisioner analisa jabatan

Kuisisioner yang biasa digunakan adalah untuk pengumpulan informasi sehingga jawaban yang didapat cukup konsisten. Kuisisioner ini menunjukkan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, kemampuan manusia serta standar kinerja jabatan yang sedang dianalisa.

3) mengumpulkan informasi analisa jabatan

Tidak ada cara terbaik yang dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan dengan tingkat kecocokan dan efektifitas yang sama. Semua informasi harus dievaluasi secara timbal balik dengan penggunaan interview, observasi, atau bahkan gabungan dari teknik-teknik tersebut. Faktor penting yang harus dipertimbangkan adalah faktor waktu, biaya, dan ketepatan informasi.

4) merancang format analisa jabatan

Merancang format analisa jabatan dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi hubungan pelaporan dan arus informasi yang terdapat pada IAIN Ambon dengan menggambarkan bagan-bagan dan tata organisasi IAIN Ambon.

B. Kebutuhan dan Permintaan Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung pelaksanaan rencana strategik, IAIN Ambon harus sering meramalkan kebutuhan pegawai meskipun kadang-kadang mereka tidak membuat ramalan tentang sumber-sumber penawarannya. Sebuah studi menemukan bahwa ramalan permintaan dilakukan dua kali lebih besar daripada ramalan penawaran. Peramalan ini

dapat dilakukan dengan pengumpulan data masa lalu kemudian dikaji masa kini. Pengkajian inilah yang digunakan untuk meramal kebutuhan sumber daya manusia.

Data masa lalu akan sulit didapat kalau tidak ada pencatatan sehingga ramalan mungkin menjadi tidak akurat karena adanya ketidakpastian. Bagaimanapun data harus disediakan meskipun bersifat tentative. Semakin tentative-nya (ketidakpastian) data, semakin tinggi pula fleksibilitas dan kemungkinan perubahannya. Dengan demikian rencana contingency harus disertakan dalam peramalan tersebut. Semakin besar dan kompleksnya lembaga IAIN Ambon semakin banyak rencana *contingency* dibuatnya.

1. Penyebab permintaan sumber daya manusia.

Tantangan internal dan eksternal harus diperhitungkan dalam peramalan permintaan sumber daya manusia. Perlu dianalisis terlebih dahulu tantangan mana yang dihadapi IAIN Ambon di masa depan. Namun tantangan ini juga bisa menjadi penyebab munculnya permintaan sumber daya manusia dalam lembaga IAIN Ambon.

2. Tantangan Eksternal

- a. Ekonomi: perkembangan ekonomi mempunyai dampak terhadap permintaan sumber daya manusia, misalnya adanya inflasi, pengangguran, dan perubahan pola tenaga kerja
- b. Sosial, politik, dan peraturan akan mempengaruhi pula permintaan sumber daya manusia misalnya perbandingan rasio ideal antara dosen dan mahasiswa, maka bagiansumber daya manusia mungkin harus melakukan rekrutmen
- c. Teknologi, perubahan teknologi yang sulit diprediksi akan menyulitkan perencanaan sumber daya manusia karena perubahan teknologi cenderung berakibat pada berkurangnya kebutuhan sumber daya manusia.
- d. Pesaing, mengakibatkan IAIN Ambon mengubah strategi mungkin dengan mengkonsolidasikan operasinya dan menekan biaya tenaga kerja.

3. Tantangan Internal

- a. Rencana strategik baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini akan mempengaruhi jumlah dan jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan di masa depan.
- b. Anggaran, berkurang atau bertambahnya anggaran merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia.

- c. Desain organisasi dan jabatan dapat mengubah kebutuhan sumber daya manusia secara radikal.
 - d. Faktor tenaga kerja; pensiun, pengunduran diri, pemecatan, kematian.
4. Teknik peramalan
- a. Ekstrapolasi: termasuk peramalan proyeksi kecenderungan, yaitu melihat kecenderungan di masa lalu dan dicoba untuk diterapkan di masa kini. Teknik ini bisa diterapkan jika kondisi lingkungan bersifat tetap (*ceteris paribus*)
 - b. Indeksasi: memprediksi kebutuhan masa depan dengan cara membandingkan pertumbuhan pekerjaan dengan sebuah indeks.
 - c. Analisis statistika: analisis dilakukan dengan menggunakan perhitungan statistik, biasanya untuk jangka panjang, dengan melihat trend perubahan yang mungkin terjadi dengan bergesernya tuntutan kebutuhan sumber daya manusia.
 - d. Analisis anggaran: perubahan anggaran IAIN Ambon menyediakan perkiraan jangka pendek kebutuhan sumber daya manusia.
 - e. Analisis kegiatan baru: hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *benchmarking*, yaitu melihat dan membandingkan kebutuhan IAIN Ambon dengan lembaga lain yang telah melakukan kegiatan serupa.
 - f. Model komputer: dengan model ini beberapa teknik peramalan bisa dipergunakan bersama-sama secara matematis dan biasanya hasilnya akan lebih akurat. Dengan perkembangan dunia saat ini, maka penggunaan komputer dengan sistem informasi yang terintegrasi akan memudahkan pembuatan prediksi-prediksi.

C. Penawaran Sumber Daya Manusia

Setelah kebutuhan sumber daya manusia diketahui, maka diikuti pengisian lowongan yang tersedia. Ada dua sumber penawaran untuk mengisi lowongan yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah sumber penawaran sumber daya manusia dari dalam IAIN Ambon, sedangkan sumber eksternal adalah sumber penawaran yang berasal dari luar IAIN Ambon.

Jika sumber internal menjadi pertimbangan utama, maka IAIN Ambon melihat pada tersedianya pegawai dalam lembaga IAIN Ambon, melalui beberapa teknik akan diketahui siapa yang bisa dipromosikan atau dialihkan. Sebaliknya jika sumber eksternal yang menjadi pertimbangan utama, maka IAIN Ambon bisa berfokus pada pegawai yang sudah bekerja di

IAIN Ambon atau dari sumber yang terdapat di pasar tenaga kerja. Namun biasanya IAIN Ambon menggunakan dua sumber ini secara simultan.

1. Sumber Internal

- a. Audit sumber daya manusia. Kegiatan ini memberikan informasi yang berharga bagi manajemen maupun para perencana sumber daya manusia. Audit yang baik akan memberikan informasi akurat tentang berbagai hal seperti jumlah, pengalaman kerja, umur, jabatan yang pernah dipegang, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, bakat, jenis pekerjaan, dan informasi lain yang memberikan gambaran lengkap tentang riwayat seorang pegawai, termasuk kekurangan dan kelebihan.
- b. Perencanaan suksesi. Perencana sumber daya manusia dapat mengubah dan menjadikan informasi tentang pegawai saat ini menjadi keputusan tentang penempatan pegawai di masa depan. Dengan berkembangnya sistem informasi, maka sangat mungkin identifikasi dan pencarian data dapat diotomatisasikan.
- c. Bagan penggantian. Bagan penggantian merupakan hasil analisis jabatan, yaitu daftar untuk tiap-tiap jabatan dan indikasi kekuatan serta kelemahan tiap-tiap calon. Bagan penggantian terdiri dari dua variabel.
 - 1) *performance*, yang tergantung dari evaluasi pimpinan
 - 2) peluang promosi, yang berdasarkan performa dan perkiraan pimpinan tentang kemungkinan keberhasilannya pada jabatan baru.

2. Sumber eksternal

Seringkali terjadi kekosongan pegawai di IAIN Ambon, tidak dapat diisi oleh sumber-sumber yang sudah ada di IAIN Ambon sehingga bagian sumber daya manusia harus mencari sumber dari luar. Untuk mendapatkan pegawai berkualitas dari sumber di luar, maka harus memperhitungkan beberapa faktor:

a. Analisis pasaran kerja

Untuk mencari sumber daya manusia yang cocok dengan kebutuhan bukan merupakan sesuatu yang mudah. Hal ini sangat tergantung kepada pasar tenaga kerja dan kemampuan pimpinan. Meskipun pada saat tingkat pengangguran tinggi, pimpinan harus memperhitungkan dengan cermat tenaga seperti apa yang dibutuhkan oleh IAIN Ambon tersebut.

b. Kebutuhan eksternal

Harus dicermati apakah IAIN Ambon betul-betul membutuhkan pegawai dari luar. Apakah pegawai dari dalam memang tidak memenuhi kriteria baik kuantitas maupun kualitas. Sering terjadi kesulitan mencari pegawai dari dalam disebabkan oleh keburukan sistem pengembangan pegawainya. Jika tidak ada dorongan dari IAIN Ambon untuk pegawai untuk mengembangkan kemampuannya, maka pada saat yang dibutuhkan, IAIN Ambon akan mengalami kesulitan.

Untuk itu harus segera dilakukan analisis/perhitungan apakah masih ada kemungkinan untuk memperbaiki sistem pengembangan pegawai, sehingga pada saat dibutuhkan, pegawai sudah siap untuk mengisi lowongan yang ada.

c. Sikap Masyarakat

Sikap masyarakat dan perkembangannya juga menjadi pengaruh kebutuhan sumber daya manusia. Misalnya sikap masyarakat yang kemudian menilai profesi guru cukup menarik untuk menjadi jenis pekerjaan maka sumber daya manusia kependidikan menjadi prioritas. Demikian pula sikap simpati beberapa masyarakat terhadap perkembangan industri di daerahnya, misalnya munculnya perkebunan atau pabrik pengolahan industri, memunculkan apresiasi terhadap ilmu industri dan pengolahan pangan.

d. Demografi

Kecenderungan demografi dalam jangka panjang akan mempengaruhi sumber daya manusia. Dengan berkurangnya tingkat kelahiran, misalnya akan mempengaruhi komposisi tenaga kerja di masa depan. Hal lain adalah, kemungkinan meningkatnya migrasi antar negara.

BAB V

STAFFING

A. Rekrutmen

Rekrutmen secara umum didefinisikan sebagai proses mencari atau mendapatkan calon pegawai yang tepat baik dalam jumlah maupun kualitas bagi suatu IAIN Ambon. Proses ini berawal dari dipasangnya iklan, apabila perlu, atau ketika para pelamar mengirimkan lamarannya sampai pada tersusunnya lamaran tersebut dalam daftar lamaran.

Proses selanjutnya yang merupakan seleksi dari daftar lamaran tersebut secara konseptual sudah bukan merupakan bagian dari rekrutmen, meskipun kedua hal tersebut tidak bisa betul-betul dipisahkan karena mereka bersifat saling melengkapi.

a. Tujuan rekrutmen

Tujuan utama rekrutmen adalah menyediakan grup atau sekelompok kandidat atau calon pegawai potensial. Namun ada beberapa tujuan yang lebih spesifik yaitu:

- a. Menentukan kebutuhan pegawai untuk masa kini dan akan datang yang terkait dengan perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan
- b. Meningkatkan jumlah tersedianya pelamar dengan biaya minimal.
- c. Membantu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses seleksi
- d. Membantu mengurangi kemungkinan keluar masuknya, *turn over*, pegawai setelah melalui proses seleksi yang panjang.
- e. Mempertemukan tanggung jawab IAIN Ambon terkait dengan program persamaan kesempatan dan kewajiban sosial lainnya.
- f. Mengidentifikasi dan menyiapkan pelamar potensial untuk menjadi calon yang tepat.
- g. Meningkatkan keefektifan individu dan IAIN Ambon dalam jangka pendek dan jangka panjang.

b. Kendala-kendala dalam rekrutmen.

Sebelum melaksanakan rekrutmen, sebaiknya perlu diketahui terlebih dahulu kendala-kendala yang biasanya dihadapi oleh IAIN Ambon yang biasanya meliputi hal-hal berikut.

- a. Kendala yang bersumber dari dalam lembaga IAIN Ambon
- 1) **Kebijaksanaan promosi dari dalam.** Jika dalam IAIN Ambon dianut kebijaksanaan promosi dari dalam tentunya para divisi rekrutmen sumber daya manusia (manajer sumber daya manusia) tidak perlu repot mencari sumber dari luar. Memang kebijaksanaan seperti ini mengandung banyak nilai-nilai positif terutama dipandang dari segi keuntungan pegawai. Dengan promosi dari dalam, motivasi, loyalitas, kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai lebih meningkat karena mereka mempunyai harapan terhadap karir mereka. Dalam jangka panjang hal ini akan menjadi daya tarik bagi pelamar/kandidat karena mereka memiliki keyakinan bahwa mereka memasuki IAIN Ambon yang baik untuk meniti karir. Namun demikian perlu dipertimbangkan pula kerugian yang menyertai kebijaksanaan promosi dari dalam ini. Kelemahannya adalah kemungkinan untuk mendapatkan tenaga kerja baru, semangat baru, keahlian dan ketrampilan baru menjadi terbatas.
 - 2) **Kebijakan tentang imbalan.** Hal pertama yang dicari para tenaga kerja pada umumnya adalah imbalan yang akan diterima sebagai balas jasa atas keahlian dan ketrampilan yang diberikan pada IAIN Ambon. Kebijakan IAIN Ambon tentang imbalan ini yang meliputi upah dan gaji serta tunjangan-tunjangan lain akan menjadi kendala bagi IAIN Ambon dan akan mempengaruhi minat para tenaga kerja, karena tentunya mereka tidak bisa menawarkan selain yang sudah ditentukan oleh IAIN Ambon.
 - 3) **Kebijakan tentang status kepegawaian.** Bagaimana kebijaksanaan IAIN Ambon tentang status kepegawaian akan menjadi kendala pula bagi para divisi rekrutmen sumber daya manusia. Apakah para pegawai harus bekerja penuh atau bisa paruh waktu, apakah memungkinkan untuk mengajar di instansi lain, apakah fleksibilitas jam kerja dimungkinkan dalam IAIN Ambon, dsb.
 - 4) **Rencana sumber daya manusia.** Kebijakan yang ditetapkan IAIN Ambon terkait dengan pencarian tenaga kerja akan menjadi kendala pula karena hal ini akan membatasi gerak para divisi rekrutmen sumber daya manusia.
- b. Kendala yang bersumber dari para divisi rekrutmen sumber daya manusia. Disamping kendala-kendala di atas, ada beberapa kendala lain yang bersumber dari diri divisi rekrutmen sumber daya manusia sendiri. Dengan semakin

berpengalamannya tenaga pelamar/kandidat ini tentunya mereka sudah mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang sudah menyatu dalam dirinya, Ada segi positif maupun negatif dari kebiasaan-kebiasaan ini.

- 1) **Segi positif:** Dengan semakin berpengalamannya divisi rekrutmen sumber daya manusia tersebut, maka proses rekrutmen dapat berlangsung lebih cepat. Mereka sudah sangat mengenal sumber-sumber pelamar/kandidat, analisis pekerjaan yang terdapat dalam IAIN Ambon, dan metode rekrutmen yang paling tepat dikerjakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan.
- 2) **Segi negatif:** Adanya kecenderungan untuk berbuat kesalahan yang sama, apalagi kalau kesalahan tersebut tidak membawa dampak nyata bagi IAIN Ambon. Di samping itu mereka cenderung menganggap enteng pekerjaan sehingga begitu mereka sudah cukup lamaran yang masuk mereka akan menghentikan usahanya untuk mencari yang lebih bagus lagi.

c. Kendala yang bersumber dari luar IAIN Ambon

Keharusan untuk melihat lingkungan luar IAIN Ambon sudah disadari oleh para pimpinan, sehingga dalam setiap kegiatan mereka selalu memperhatikan faktor-faktor eksternal yang mempunyai kemungkinan mempengaruhi jalannya IAIN Ambon. Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan adalah:

- 1) Tingkat pengangguran: jika tingkat pengangguran tinggi para bagian rekrutmen sumber daya manusia bisa lebih selektif mencari tenaga kerja, sedangkan jika tingkat pengangguran rendah maka IAIN Ambon tidak bisa berlaku jual mahal karena saingan bukan saja pada pelamar/kandidat, tetapi juga antar IAIN Ambon untuk mendapatkan tenaga terbaik.
- 2) Adanya PT sejenis, pesaing, akan mempengaruhi pula proses rekrutmen
- 3) Kelangkaan jenis keahlian atau ketrampilan tertentu
- 4) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya
- 5) Peraturan perundangan di bidang ketenagakerjaan
- 6) Praktek rekrutmen oleh IAIN Ambon.

c. Sumber rekrutmen

- a. **Sumber rekrutmen internal:** di sini termasuk pegawai saat ini, teman atau saudara pegawai, pegawai lama yang sudah berhenti, atau pelamar lama sebagai

media rekrutmen. Sedangkan jalur yang dipakai untuk pengisian lowongan yang dari dalam adalah antara lain:

- 1) Program promosi. Di sini ada kelemahan pula karena biasanya tidak semua jabatan bisa diisi oleh orang dalam. Untuk jabatan manajemen senior atau posisi puncak kadang-kadang diisi oleh orang dari luar IAIN Ambon.
- 2) Pengisian lowongan karena adanya pegawai yang berhenti.

b. **Sumber Rekrutmen eksternal** Jika sumber dari dalam ternyata tidak ditemukan, maka IAIN Ambon adakalanya mengambil dari luar. Hal ini biasanya terjadi untuk IAIN Ambon yang perkembangannya sangat cepat sehingga belum sempat menyiapkan sumber daya manusianya sendiri atau IAIN Ambon yang mempunyai permintaan sangat tinggi terhadap tenaga kerja yang profesional maupun berketrampilan tinggi. Rekrutmen dari luar, bisa membawa keuntungan yang salah satunya adalah membawa ide-ide baru ke IAIN Ambon, namun harus diingat pula kerugian yang menyertainya. Jalur yang digunakan dalam rekrutmen dengan sumber dari luar ini adalah:

- 1) Melalui lamaran baik yang langsung maupun tidak langsung datang ke IAIN Ambon
- 2) Adanya referensi dari pegawai. Namun harus diperhitungkan unsur korupsi, kolusi, dan nepotisme untuk dihindari. Meskipun mereka mendapat informasi dari dalam tidak berarti bahwa mereka bisa lolos tanpa seleksi.
- 3) Periklanan. Iklan merupakan jalur rekrutmen yang paling sering digunakan. Iklan yang baik paling tidak harus memuat tentang jenis pekerjaan yang diperlukan, persyaratan, kegiatan dan alamat IAIN Ambon serta kapan batas waktu lamaran.
- 4) Bagian Kepegawaian. Bagian ini menyediakan informasi tentang bursa tenaga kerja dan mencocokkannya dengan peluang kerja yang ada. Dengan bantuan teknologi informasi saat ini maka pelamar/kandidat dapat melihat peluang yang ada dengan cepat. Dengan berkembangnya dunia usaha, saat ini banyak muncul bursa tenaga kerja swasta yang memiliki peralatan teknologi tinggi, sehingga pelamar/kandidat tidak perlu datang ke perusahaan tetapi sudah bisa mencatatkan dirinya dalam bursa melalui internet.

- 5) Perusahaan/lembaga rekrutmen sumber daya manusia profesional. Dalam hal ini perusahaan hanya mengkhususkan pada pencarian tenaga-tenaga profesional. Perusahaan tersebut menjadi perantara bagi IAIN Ambon yang membutuhkan sumber daya manusia dengan mempertemukannya dalam satu forum untuk dapat bernegosiasi langsung.
- 6) Institusi pendidikan. Rekrutmen langsung melalui institusi pendidikan juga sudah banyak dilakukan. Bahkan adakalanya penawaran ikatan dinas (jika dari luar) atau "magang" (jika dari dalam) dilakukan kepada mereka yang belum lulus tetapi mempunyai grade tinggi.
- 7) Organisasi profesi. Dengan semakin banyaknya organisasi profesi akan memudahkan para divisi rekrutmen sumber daya manusia profesional menemukan kandidatnya. Sering terjadi organisasi profesi ini memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mencari pekerjaan baru. Misalnya untuk mencari tenaga dosen farmasi maka dengan menghubungi organisasi yang mewadahi para ahli farmasi.

d. Formulir lamaran

IAIN Ambon memiliki formulir lamaran sendiri sesuai dengan kebutuhan IAIN Ambon. Formulir ini dirancang dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran awal selengkap mungkin tentang pelamar. Pada umumnya formulir lamaran berisi hal-hal; data pribadi, status pelamar, keahlian dan ketrampilan, riwayat pengalaman, latar belakang pendidikan, penghargaan yang pernah diterima, kegemaran atau hobby, referensi.

B. Seleksi

Secara umum pengertian seleksi adalah serangkaian proses kegiatan untuk menentukan apakah pelamar layak diterima atau tidak. Dikatakan serangkaian proses karena meliputi beberapa tahap yang harus dilewati oleh pelamar sebelum mereka diterima bekerja dalam IAIN Ambon. Ada tiga masukan penting dalam proses seleksi, yaitu: informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, persyaratan dan standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan, perencanaan sumber daya manusia yang memberikan informasi adanya lowongan yang perlu diisi, rekrutmen yang dilakukan untuk mendapatkan sekelompok kandidat yang akan dipilih.

Secara umum tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan potensial, jujur, berdisiplin, serta dapat bekerja sama baik vertikal maupun horisontal. Beberapa tujuan lain dari seleksi adalah: untuk mengevaluasi dan mendapatkan tenaga yang berkualitas secara adil, legal, dan tidak diskriminatif; untuk mengevaluasi dan mendapatkan pegawai yang mempunyai persamaan kepentingan dengan IAIN Ambon, melakukan seleksi yang berdasarkan pada keunikan individu, pekerjaan, institusi dan lingkungannya.

- a. Jenis dan proses seleksi. Jenis dan proses seleksi sangat tergantung kepada kemampuan dan kemauan IAIN Ambon. Namun dengan kompetisi ketat sekarang ini setiap IAIN Ambon sadar bahwa proses seleksi apabila dilakukan secara proporsional akan menghasilkan pegawai yang berkualitas. Seleksi juga menjadi langkah awal keberhasilan IAIN Ambon. Ada beberapa tahap yang bisa dilakukan dalam proses seleksinya, namun pada umumnya diterapkan tujuh atau enam tahap. Langkah-langkah seleksi tersebut adalah:
 - a. Penerimaan surat lamaran. Proses seleksi merupakan jalur dua arah. IAIN Ambon mencari pegawai sebaliknya pegawai mencari tempat untuk bekerja. Kesan awal sangat diperlukan bagi kedua belah pihak, yaitu IAIN Ambon dan pelamar untuk menilai satu sama lain. Oleh sebab itu lamaran yang disampaikan langsung oleh pelamar kepada unit sumber daya manusia akan lebih menguntungkan daripada lamaran yang dikirim lewat pos. Bagian sumber daya manusia akan bisa melakukan interview awal sehingga akan mengurangi kesalahpahaman yang mungkin timbul jika hanya melihat berkas lamaran. Apabila kedua pihak mempunyai kesan positif, maka paling tidak titik temu sudah tersedia sehingga proses selanjutnya akan mudah dilaksanakan.
 - b. Tes penerimaan. Jenis-jenis tes yang dilakukan IAIN Ambon sangat tergantung kepada kebutuhan dan jenis pekerjaan yang akan diisi. Ada IAIN Ambon yang membagi menjadi dua, yaitu tes umum dan tes khusus, tetapi ada yang menggabungkan menjadi tes tertulis. Jenis-jenis tes tersebut dapat dikelompokkan menjadi:
 - 1) Tes pengetahuan. Tes ini paling diandalkan untuk mengetahui kemampuan di bidang pengetahuan dari si pelamar.
 - 2) Tes kemampuan, untuk mengetahui kemampuan si pelamar dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan yang dia lamar.

- 3) Tes psikologi, dimaksudkan untuk mengetahui kepribadian dan temperamen pelamar.
- 4) Tes tentang sikap dan kejujuran, untuk mengetahui sikap pelamar jika dihadapkan pada suasana tertentu.
- 5) Tes kesehatan, untuk mengetahui tingkat kesehatan pelamar.

Tes kesehatan ini bisa dilakukan secara serempak maupun bertahap tergantung kepada kemampuan waktu dan biaya dari IAIN Ambon, jumlah pelamar, dan jenis pekerjaan yang akan diisi.

b. Wawancara

Wawancara ada kalanya diadakan dua kali yaitu saat awal penerimaan berkas dan setelah melaksanakan tes tertulis. Wawancara masih dianggap sebagai tahapan seleksi yang harus dilaksanakan, walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa keberhasilannya sangat tergantung pada beberapa faktor. Ada beberapa jenis wawancara yaitu:

- a. Wawancara tidak terstruktur. Wawancara ini membutuhkan waktu persiapan yang sedikit karena hanya menyiapkan topik-topik yang mungkin akan ditanyakan. Karena diberikan kebebasan adakalanya pewawancara kurang konsisten dan terjebak pada percakapan umum.
- b. Wawancara terstruktur. Jenis wawancara ini memerlukan waktu persiapan yang lebih matang, karena jenis pertanyaan akan disiapkan terlebih dahulu oleh tim dan akan ditanyakan kepada semua pelamar sesuai urutan. Kelemahan yang mungkin timbul adalah bahwa wawancara menjadi formal dan kaku karena pewawancara tidak bisa melakukan improvisasi.
- c. Wawancara semi struktur. Meskipun daftar pertanyaan sudah disiapkan terlebih dahulu dan harus ditanyakan kepada semua peserta tapi kepada pewawancara diberikan kebebasan untuk menanyakan secara lebih mendalam beberapa hal sesuai dengan perkembangan proses wawancara.
- d. Wawancara yang bersifat pemecahan masalah. Pada jenis ini, pewawancara akan menyodorkan suatu masalah kepada pelamar untuk dibuatkan solusi. Yang dinilai dalam jenis ini biasanya adalah jalan keluar yang dikemukakan, pendekatan yang digunakan dan rasionalitas yang ditunjukkan si pelamar.

e. Wawancara stress. Pada model ini kepada pelamar diberikan pertanyaan-pertanyaan yang menyudutkan yang mungkin akan menimbulkan tekanan baginya. Pewawancara akan melihat sejauh mana pelamar bisa mengatasi pertanyaan-pertanyaan tersebut.

c. Pemeriksaan referensi

Untuk mendapatkan informasi yang lebih jauh tentang pelamar, referensi menjadi faktor penting. Referensi bisa diberikan oleh seseorang yang tahu betul akan diri si pelamar misalnya orang tua, guru, atasan langsung dsb. Namun karena biasanya referensi hanya memberikan hal-hal yang positif saja, maka sekarang ini IAIN Ambon lebih suka meminta nomor telepon kepada pelamar, kemudian IAIN Ambon itu sendirilah yang akan menghubungi pemberi referensi untuk menanyakan hal-hal yang ingin diketahuinya tentang diri pelamar.

d. Tes kesehatan

Untuk mengetahui dengan pasti kondisi kesehatan pelamar, maka biasanya disyaratkan untuk melampirkan surat referensi dari dokter. Tetapi karena surat keterangan demikian sekarang mudah didapat biasanya IAIN AMBON akan mensyaratkan kepada pelamar untuk menjalani pemeriksaan kesehatan di rumah sakit atau dokter yang ditunjuk oleh IAIN Ambon.

e. Wawancara atasan langsung

Untuk mengambil keputusan akhir biasanya sangat tergantung pada wawancara atasan langsung ini. Mereka dianggap yang paling tahu tentang jenis pekerjaannya sehingga diberikan wewenang untuk memberi nilai akhir kepada pelamar. Para atasan langsung ini mempunyai kemampuan untuk menilai kemampuan teknis pelamar dan akan bisa memberikan jawaban terhadap pertanyaan pelamar secara lebih tepat.

f. Keputusan penerimaan

Langkah terakhir dari proses seleksi adalah pengambilan keputusan. Apapun keputusannya, menolak atau menerima, langkah ini harus diberikan perhatian. Ada kebiasaan bahwa pemberitahuan akan diberikan terlebih dahulu kepada yang diterima, padahal seharusnya kepada yang ditolaklah pemberitahuan harus segera diberikan, sehingga mereka bisa mengambil langkah-langkah yang diperlukan. Berkas-berkas lamaran dari yang diterima sebaiknya disimpan oleh unit sumber daya manusia karena ini merupakan berkas awal untuk perkembangan karir seorang pegawai.

C. Penempatan

Kegiatan terakhir dari staffing adalah penempatan yang meliputi penempatan bagi pegawai baru maupun bagi pegawai lama. Penempatan bukan kegiatan kecil bagi unit sumber daya manusia, karena penempatan akan sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai. Banyak terjadi, karena penempatan yang salah yaitu tanpa mempertimbangkan berbagai faktor, demotivasi pegawai muncul yang menyebabkan tingkat produktivitas menurun, turn over tinggi dan sebagainya. Hal yang biasa, bila pada awal bekerja seorang pegawai akan menanyakan apakah dia akan cocok bekerja disitu atau apakah dia bisa mengerjakannya. Pertanyaan ini harus diantisipasi oleh bagiansumber daya manusia, sehingga untuk meningkatkan rasa percaya diri si pegawai harus dikreasi suatu kegiatan yang akan mengenalkan pegawai kepada situasi kerjanya.

a. Orientasi

Proses pengenalan situasi kerja kepada pegawai, baik baru maupun lama merupakan awal kegiatan penempatan. Proses pengenalan atau orientasi pegawai baru ini mempunyai tujuan utama memberi informasi umum tentang IAIN Ambon yang meliputi kultur, norma, tradisi, hak dan kewajiban pegawai, pekerjaan, dsb. Program orientasi bisa disusun berdasar titik tolak pandangan bahwa pegawai baru sebenarnya ingin diterima sebagai anggota IAIN Ambon. Mereka ingin diperlakukan sebagai anggota yang baik, bertanggungjawab, dan ingin berkontribusi secara optimal. Dengan titik tolak pandangan ini program bisa disusun dengan pendekatan formal maupun informal.

Sedangkan untuk pegawai lama perlu pula disusun program orientasi yang tentu saja berbeda pendekatannya dengan orientasi bagi pegawai baru. Sering ada persepsi bahwa untuk pegawai lama tidak perlu dilakukan orientasi karena mereka sudah mengenal IAIN Ambon. Persepsi ini tidak salah namun harus diingat bahwa mungkin memang mereka sudah mengenal IAIN Ambon tetapi pengenalan ini mungkin terletak pada hal-hal umum seperti rencana IAIN Ambon, struktur, kepentingan pegawai, hak-haknya, dsb. Sedangkan untuk hal-hal teknis lainnya mereka juga membutuhkan pengenalan. Beberapa aspek yang biasanya diberikan pada program orientasi adalah:

- a. Aspek IAIN Ambon; sejarahnya; struktur dan tipe; nomenklatur dan titelatur; pengenalan pejabat; tata ruang dan tata letak fasilitas kerja; berbagai ketentuan normative; produk IAIN Ambon, dll.

- b. kepentingan pegawai; penghasilan; jam kerja; hak cuti; fasilitas yang tersedia; pendidikan dan pelatihan; pola karir; pensiun
- c. ruang lingkup tugas; jenis dan lokasi pekerjaan; Syarat dan jaminan keamanan. Tujuan pekerjaan. Hubungan dengan pekerjaan atau unit lainnya.
- d. Perkenalan; kepada pejabat; kepada supervisor; kepada para pegawai lama; kepada pejabat konselor (kalau ada).

2. Promosi

Promosi adalah perpindahan seorang pegawai ke posisi atau level yang lebih tinggi dengan tanggungjawab, wewenang dan hak yang lebih tinggi dalam IAIN Ambon. Promosi merupakan dambaan setiap pegawai karena hal itu menunjukkan penghargaan IAIN Ambon terhadap apa yang telah dikontribusikannya.

Kriteria yang biasanya digunakan dalam promosi adalah senioritas dan prestasi kerja atau merit. Penggunaan sistem prestasi kerja berarti diperlukan sistem penilaian kinerja yang objektif sehingga tidak menumbuhkan perasaan kecemburuan dari pegawai yang lain. Namun demikian prestasi kerja bukan satu satunya kriteria, perlu dianalisa pula potensi pegawai yang bersangkutan.

Promosi dengan kriteria prestasi kerja ini sering menimbulkan masalah bagi pegawai senior yang merasa bahwa mereka telah berpengalaman daripada pegawai muda yang berprestasi tinggi. Namun sebaliknya akan menimbulkan motivasi tinggi bagi pegawai lain sehingga mereka mungkin berlomba untuk menunjukkan prestasinya. Hasil akhir adalah produktivitas IAIN Ambon yang meningkat.

Promosi dengan menggunakan kriteria senioritas berarti bahwa pegawai yang berhak dipromosikan adalah pegawai yang paling lama masa bekerjanya. Pertimbangan yang biasa dipakai pada sistem ini antara lain; sebagai penghargaan atas jasa-jasanya seseorang, dilihat dari segi loyalitas; penilaian harus objektif karena hanya mempertimbangkan masa kerja; mendorong IAIN Ambon untuk selalu mengembangkan pegawainya sehingga selain senior mereka juga berpengetahuan dan berketrampilan.

Kelemahan dalam sistem senioritas adalah mengurangi motivasi para pegawai muda yang berprestasi, karena mereka harus menunggu giliran untuk promosi. Di sisi lain belum tentu yang senior memiliki prestasi yang bagus atau produktif. Untuk memperkecil kelemahan dari kedua sistem ini, maka banyak IAIN menggabungkan sistem senioritas dengan sistem merit.

3. Mutasi/alih tugas.

Mutasi atau alih tugas adalah perpindahan dan penempatan pegawai dari satu tempat ke tempat yang lain yang relatif sama dengan tanggungjawab, wewenang dan penghasilan. Mutasi dilaksanakan dengan tujuan memberi pengalaman yang berbeda kepada pegawai, memberi pengetahuan dan ketrampilan baru, atau mungkin dalam rangka meminimalkan kebosanan yang mungkin timbul setelah sekian lama melaksanakan pekerjaan yang sama. Ada juga mutasi yang dilaksanakan dalam rangka memberi bekal kepada pegawai sehingga apabila nanti akan dipromosikan mereka sudah siap dalam arti mempunyai pengalaman yang beragam. Bagian sumber daya manusia perlu memperhatikan dua karir ini jika menginginkan tujuan mutasi dapat tercapai dengan optimal, sehingga tercapai *win-win solution* tanpa merugikan salah satu pihak.

4. Demosi.

Demosi adalah perpindahan pegawai dari satu posisi ke posisi yang lebih rendah dengan tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang tentu saja lebih rendah pula. Demosi merupakan salah satu penempatan yang biasanya oleh para pegawai dianggap sebagai hukuman. Tentu saja hal ini tidak selalu benar. Demosi kadang-kadang dilakukan karena alasan kondisional kemampuan IAIN Ambon yang bersangkutan.

Perkembangan terbaru dalam manajemen sumber daya manusia adalah bahwa demosi diminta secara sukarela oleh pegawai yang merasa bahwa dia tidak bisa melakukan sesuatu yang optimal dalam pekerjaannya sekarang, sehingga dia merasa frustrasi dan meminta untuk demosi. Namun pada umumnya memang demosi dilaksanakan karena memang terkait dengan penerapan suatu sanksi disiplin pegawai, misalnya; prestasi kerja yang menurun, perilaku pegawai yang disfungsi atau tingginya tingkat ketidakhadiran.

BAB VI

KOMPENSASI

Kompensasi, tidak dapat disangkal, merupakan harapan utama setiap pegawai IAIN Ambon terhadap tempat kerjanya. Kompensasi yang diharapkan disini terkait dengan kontribusi yang telah diberikan para pegawai dalam pencapaian tujuan IAIN Ambon. Dilain pihak kompensasi juga menjadi salah satu cara dominan bagi IAIN Ambon dalam mempertahankan para pegawainya.

Kompensasi yang terlalu kecil maupun yang terlalu besar mempunyai kelemahan-kelemahan yang akhirnya malah dapat merugikan pegawai maupun IAIN Ambon. Karena kompensasi selalu dikaitkan dengan balas jasa IAIN Ambon terhadap kontribusi pegawai, maka kompensasi yang terlalu kecil akan diartikan bahwa pegawai tidak memberi kontribusi yang bagus kepada IAIN Ambon. Hal ini akan menurunkan motivasi yang akibat lebih jauh menurunkan produktivitas pegawai, meningkatkan ketidakhadiran, dan *turn over*. Sebaliknya kompensasi yang terlalu besar akan memberatkan IAIN Ambon, akan menurunkan tingkat kompetisi IAIN Ambon, mengakibatkan kecemasan, rasa bersalah dan ketidaknyamanan diantara pegawainya.

Dengan demikian sistem kompetensi yang baik adalah yang bisa menjamin kepentingan IAIN Ambon sekaligus kepentingan individu atau pegawai. Dengan kompensasi yang baik, pegawai akan merasa puas dan nyaman sehingga mereka akan bekerja dengan produktif yang pada akhirnya akan membantu IAIN Ambon mencapai tujuannya.

A. Pengertian

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam usaha IAIN Ambon mempertahankan pegawainya. Oleh karena itu kompensasi perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajemen. Untuk memberi gambaran, di bawah ini akan diberikan pengertian kompensasi dari beberapa pakar sumber daya manusia.

Ada beberapa referensi yang bisa dipakai dalam mengartikan kompensasi. Kompensasi kepada pegawai yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi tidak hanya berupa gaji/upah tetapi bisa ditambah dengan fasilitas dan insentif lainnya. Secara umum ada tiga bentuk kompensasi yaitu uang, natura dan fasilitas lain.

1. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

a. Fungsi Kompensasi

1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Kompensasi yang baik merupakan alat untuk menciptakan iklim kondusif yang akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan meningkatkan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian sumber daya manusia yang ada dapat teralokasikan secara efisien. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien.

IAIN Ambon bisa memberi kompensasi yang tinggi, bisa berarti bahwa IAIN Ambon mempunyai pegawai yang produktif dan berprestasi kinerja tinggi. Bila pegawai produktif dan berkinerja tinggi berarti Institusi bisa menekan biaya-biaya yang tidak perlu.

2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Pemberian kompensasi yang baik secara langsung akan mendorong stabilitas IAIN Ambon dan secara tidak langsung akan mendorong stabilitas ekonomi. Sebaliknya kompensasi yang tidak baik akan menimbulkan gejolak dalam IAIN Ambon yang pada gilirannya akan mempengaruhi roda ekonomi.

b. Tujuan kompensasi:

- 1) Untuk mendapatkan pegawai yang potensial
- 2) Untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas
- 3) Sebagai motivator bagi pegawai
- 4) Manfasilitasi dalam rangka pencapaian tujuan strategik IAIN Ambon
- 5) Menjamin keadilan dan rasa kebersamaan
- 6) Memenuhi peraturan pemerintah.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Idealnya kompensasi harus diberikan dengan mengacu kepada sejumlah teori dan dengan metode serasional mungkin. Namun ada faktor-faktor yang mau tidak mau akan mempengaruhi besaran kompensasi yang diberikan. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Faktor Internal IAIN Ambon

a) Dana IAIN Ambon

Pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan IAIN Ambon. Kemampuan ini tentu saja dipengaruhi oleh tingkat produktifitas IAIN Ambon dan pegawainya. Makin besar prestasi kerja pegawai yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja IAIN Ambon maka pelaksanaan kompensasi akan semakin baik.

2. Faktor Eksternal

a) Penawaran dan permintaan kerja.

Mengacu pada hukum ekonomi, maka semakin tinggi penawaran sedangkan permintaan tenaga kerja rendah maka rendah pula kompensasi, sebaliknya semakin tinggi permintaan tenaga kerja sedangkan penawaran rendah maka semakin tinggi pula kompensasi yang ditawarkan.

b) Biaya hidup.

Biaya hidup harus menjadi pertimbangan untuk menentukan besarnya kompensasi.

c) Kebijakan pemerintah.

Kebijakan pemerintah ditetapkan dalam rangka melindungi masyarakat yang dilayani dari kesewenang-wenangan IAIN Ambon. Untuk itu pemerintah menetapkan gaji/upah minimum, jam kerja perhari, dan peraturan-peraturan lain yang harus ditata IAIN Ambon.

d) Kondisi perekonomian nasional.

Kondisi perekonomian nasional merupakan pencerminan kondisi IAIN Ambon. Jika IAIN Ambon bisa menjalankan usahanya dengan baik dan lancar, maka hal ini akan mempengaruhi keadaan perekonomian secara nasional.

3. Faktor Pribadi Pegawai

a. Produktivitas kerja.

Produktivitas kerja sangat erat kaitannya dengan prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan salah satu pertimbangan dalam menentukan besarnya kompensasi.

b. Posisi dan jabatan.

Posisi dan jabatan akan berimplikasi pada besarnya kompensasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan pegawai semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya sebagai konsekuensi dan semakin meningkatnya tanggungjawab.

c. Pendidikan dan pengalaman.

Pendidikan dan pengalaman juga menjadi salah satu faktor penentu besarnya kompensasi. Semakin tinggi pendidikan dan pengalamannya semakin tinggi pula kompensasi yang diterima. Hal ini menunjukkan penghargaan IAIN Ambon kepada tingkat keprofesionalan pegawai.

d. Jenis dan sifat pekerjaan.

Jenis dan sifat pekerjaan akan mempengaruhi pula jumlah kompensasi. Pekerjaan yang beresiko tinggi harus menjadi pertimbangan bagi IAIN Ambon untuk menentukan jumlah kompensasi.

4. Sistem dan Jenis Kompensasi

a. Sistem kompensasi

1) Sistem prestasi

Sistem ini mendasarkan pemberian kompensasi berdasarkan pada prestasi atau hasil kerja. Sedikit banyaknya gaji/upah akan tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif.

2) Sistem waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan waktu, baik jam, hari, minggu yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3) Sistem kontrak

Penetapan besarnya gaji/upah dihitung berdasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian suatu pekerjaan sesuai dengan kontrak yang telah ditandatangani. Biasanya dalam kontrak dicantumkan pula konsekuensi apabila pekerjaan tidak bisa diselesaikan tepat waktu.

b. Jenis kompensasi

1. Gaji/upah

Gaji/upah merupakan komponen utama dari kompensasi. Biasanya gaji diberikan secara tetap; bisa mingguan, dua mingguan maupun bulanan.

Untuk menentukan besarnya gaji harus mempertimbangkan beberapa faktor. Gaji/upah ini bisa berupa gaji pokok, gaji berdasar kinerja dan biaya hidup.

2. Insentif

Sistem insentif biasa diterapkan untuk mendorong peningkatan produktivitas pegawai. Yang termasuk dengan sistem insentif adalah:

3. Bonus

Bonus diberikan sebagai pendamping gaji pokok atau berdiri sendiri dalam arti pegawai memang hanya menerima komisi sebagai balas jasa.

4. Remunerasi

Remunerasi diberikan kepada semua pegawai/dosen berdasarkan tingkat kinerja yang dicapai.

5. Komisi

Komisi diberikan pada pegawai yang mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan. Pencapaian di atas standar bisa berarti jumlahnya atau penghematan waktu.

6. Kurva "kematangan" (*maturity curve*)

Insentif jenis ini diberikan kepada pegawai karena tingkat keprofesionalannya. Bila suatu waktu mereka sudah mencapai tingkat tertinggi baik untuk pangkat, jabatan, maupun penghasilan, maka kepada mereka bisa diberikan insentif jenis ini jika mereka mempunyai prestasi yang luar biasa.

c. Kompensasi pelengkap

Kompensasi jenis ini tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja pegawai. Bisa berupa benefit atau program pelayanan yang pada intinya untuk mempertahankan pegawai. Kompensasi pelengkap bisa berupa :

1. Jaminan rasa aman karyawan (*employee welfare program*): pensiun, pesangon, tunjangan kesehatan, asuransi, dsb.
2. Gaji pada saat pegawai tidak bekerja (*pay for time not worked*).

3. Program pelayanan (*employee services and perquisites*): berlangganan surat kabar, majalah, sarana olah raga, perayaan hari raya, voucher, dan program sosial lainnya.

d. Jaminan keamanan dan kesehatan

Jaminan yang diberikan perusahaan dalam usaha menjaga kesehatan dan keamanan pegawai. Jaminan ini antara lain adalah:

1. Pemeliharaan aturan-aturan keamanan
2. Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan,
3. Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan
4. Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi
5. Program-program latihan keamanan bagi pegawai
6. Pengaturan pencegahan kecelakaan kerja

BAB VII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan dalam rangka pengembangan diri agar setiap manusia sebagai pekerja menjadi profesional di bidang tugasnya. Pelatihan dan pengembangan penting karena disadari bahwa pengembangan diri pribadi merupakan proses ulang individu.

Pendidikan dan pelatihan harus berorientasi pada hasil. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu pembinaan terhadap sumber daya manusia di samping adanya upaya lain. Pelatihan dan pengembangan adalah proses pembelajaran dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan diartikan sebagai proses merekayasa perilaku kerja sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Proses rekayasa ini bisa diartikan segala tindakan atau program yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Pelatihan membantu sumber daya manusia melakukan pekerjaannya. Pelatihan mempunyai keuntungan yang akan dirasakan dalam jangka waktu yang lama melalui pengembangan karir dan mungkin pula membantu sumber daya manusia dalam mengembangkan tanggungjawab masa depan. Pengembangan membantu pegawai mengatasi tanggung jawab masa depan dan hanya sedikit pekerjaan masa kini.

B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Ada beberapa tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan baik yang dirasakan oleh pegawai ataupun bagi Institusi.

1. Tujuan pelatihan dan pengembangan.
 - a. Untuk mengurangi gap atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai mencapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi IAIN Ambon yang sedang mengalami penurunan produktivitas.

- b. Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan adaptif. Hal ini secara langsung akan membuat IAIN Ambon lebih adaptif pula sehingga akan meningkatkan kemampuan dan keuntungan IAIN Ambon.
 - c. Meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap IAIN Ambon
2. Manfaat pelatihan dan pengembangan
- a. Manfaat bagi institusi:
 - 1) Peningkatan produktivitas kerja IAIN Ambon
 - 2) Terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan
 - 3) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat
 - 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja IAIN Ambon dengan komitmen IAIN Ambon yang lebih tinggi
 - 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen
 - 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
 - 7) Menyelesaikan konflik secara fungsional
 - b. Manfaat bagi pegawai
 - 1) Membantu membuat keputusan dengan lebih baik
 - 2) Meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
 - 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
 - 4) Menimbulkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan
 - 5) Meningkatkan kemampuan untuk mengurangi stres, frustrasi, dan konflik, sehingga akan memperbesar rasa percaya diri
 - 6) Memanfaatkan informasi tentang berbagai program yang dapat meningkatkan kemampuan teknis dan intelektual
 - 7) Meningkatkan kepuasan kerja
 - 8) Meningkatkan kemampuan atas kemampuan seseorang
 - 9) Meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri
 - 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

C. Penentuan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Ada tiga tahap besar dalam setiap program pelatihan dan pengembangan yaitu tahap penilaian (*assessment*) yang akan menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

bagi IAIN Ambon, tahap pelaksanaan (*implementation*) dimana program atau metode tertentu digunakan untuk memberi kemampuan, keterampilan, dan sikap baru pada pegawai, serta tahap evaluasi (*evaluation*). Uraian pertama pada pedoman ini yaitu tentang penilaian atau assessment yang meliputi tiga analisis diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan IAIN Ambon

Analisis kebutuhan mencoba mempertemukan masalah-masalah sekarang dengan tantangan masa depan melalui pelatihan dan pengembangan. Analisis kebutuhan IAIN Ambon dimulai dengan menganalisis tujuan IAIN Ambon baik jangka pendek maupun jangka panjang dan tantangan atau kecenderungan yang mungkin akan mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut.

Analisis IAIN Ambon meliputi pula analisis sumber daya manusia, analisis indeks efisiensi dan analisis situasi IAIN Ambon. Analisis sumber daya manusia meliputi kegiatan menterjemahkan tujuan IAIN Ambon ke dalam kebutuhan sumber daya manusia, keahlian yang dipersyaratkan, dan program untuk memenuhinya.

Analisis indeks efisiensi menyediakan informasi tentang efisiensi saat ini baik dari IAIN Ambon maupun team kerja. Indeks ini meliputi biaya tenaga kerja, jumlah dan kualitas output, alat-alat yang digunakan dan perbaikannya.

Analisis situasi IAIN Ambon digunakan untuk melihat kualitas IAIN Ambon, bagaimana perasaan pegawai terhadap IAIN Ambon dan bagaimana keefektifannya

2. Analisis kebutuhan pekerjaan

Kegiatan ini menilai isi dari pekerjaan saat ini atau saat nanti. Analisis meliputi tugas-tugas atau kegiatan yang harus dilakukan dalam setiap pekerjaan, keahlian tertentu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan standar minimal yang bisa diterima. Informasi ini dapat digunakan untuk menentukan program pelatihan.

3. Analisis kebutuhan individu

Analisis ini dapat dilakukan dalam dua cara yaitu pertama dengan melihat perbedaan kinerja pegawai antara standar minimal yang ditetapkan dengan pencapaian riil pegawai dan kedua dengan membandingkan perbedaan antara kecakapan pegawai yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan dengan keterampilan standar yang dibutuhkan terhadap pekerjaan tersebut.

Jika yang pertama untuk menentukan pelatihan apa yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini, maka metode yang kedua digunakan untuk menentukan kebutuhan pengembangan

bagi pekerjaan di masa yang akan datang. Ada empat pendekatan yang bisa digunakan untuk menganalisis kebutuhan individu:

- a) Perhitungan output. Data kinerja: produktivitas, keluhan konsumen, dan rangking penilaian kinerja dapat mengindikasikan adanya perbedaan/gap kinerja.
- b) Pegawai atau pimpinan unit dapat menilai dirinya sendiri mengenai kebutuhan apa dan dia diperlukan baik untuk mengikuti seminar maupun pelatihan kemudian mengusulkannya kepada unit pengembangan pegawai.
- c) Survei tingkah laku. Teknik ini bisa digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan bagi supervisor. Survei dilakukan oleh bawahan atau konsumen yang menilai sikap pimpinan dalam tiga aspek yaitu teknis, interpersonal, dan administratif.
- d) Penilaian kompetensi melalui lima langkah utama.
 - 1) Mengembangkan kategori kompetensi secara umum
 - 2) Dari kategori umum dikembangkan menjadi kategori yang lebih spesifik
 - 3) Mengembangkan petunjuk atau manual yang berisi rating kompetensi yang dibutuhkan pegawai maupun IAIN Ambon untuk pengembangan keterampilan
 - 4) Menyiapkan rencana pengembangan untuk setiap pegawai
 - 5) Mengevaluasi kemajuan pegawai dan mengembangkan rencana baru.

D. Penerapan Program Pelatihan dan Pengembangan

Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam tahap pelaksanaan adalah:

1. Siapa yang berpartisipasi dalam program. Pada umumnya program didesain untuk memberi kemampuan atau ketrampilan tertentu sehingga perlu diperhatikan peserta yang akan menjadi target pelatihan, target audience
2. Siapa pelatih atau instruktur. Penentuan pelatih bisa tergantung pada dimana program akan dilaksanakan, keterampilan apa yang akan diajarkan, dan siapa peserta programnya. Pelatih bisa diambil dari luar dan dalam IAIN Ambon seperti supervisor, co-workers, spesialis, konsultan dari luar institut, para manajer dan sebagainya
3. Media yang digunakan. Ada beberapa cara yang bisa diterapkan diantaranya adalah ceramah, diskusi dan studi kasus. Ada beberapa cara lain yang bisa dicoba seperti permainan peran dan model tingkah laku, *group participant*, rotasi pekerjaan, simulasi, pelatihan laboratory.

4. Apa tingkat pembelajarannya. Ada empat kategori utama tingkat pembelajaran yaitu keterampilan dasar, kemampuan pekerjaan dasar, kemampuan interpersonal dan kemampuan konseptual.
5. Prinsip-prinsip pelatihan apa yang dibutuhkan. Ada tiga prinsip pelatihan yang biasa dianalisis yaitu apakah pelatihan dilaksanakan untuk memotivasi pegawai, untuk mengantisipasi peluang yang ada atau untuk penguatan dan penyegaran.
6. Prinsip-prinsip pembelajaran yang akan digunakan. Ada lima prinsip utama pembelajaran yaitu partisipasi, pengulangan, relevansi, transfer dan umpan balik.
7. Dimana program akan dilaksanakan. Pertimbangan terakhir untuk melaksanakan program pelatihan adalah dimana atau bagaimana program akan dilaksanakan.

E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Ada empat komponen yang harus masuk dalam evaluasi.

1. Reaksi terhadap program pelatihan.
2. Pembelajaran.
3. Perubahan sikap atau kinerja kerja
4. produktivitas

BAB VIII

PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja dan akuntabilitas pegawai. Di dalam era kompetisi global sekarang ini IAIN Ambon berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya yang mau tidak mau berarti bicara tentang pegawainya. Di satu sisi IAIN Ambon ingin mengetahui sejauh mana pegawai berkontribusi dan berprestasi, di sisi lain pegawai juga ingin mengetahui atau mendapatkan *feedback* guna pengembangan diri atau karirnya di masa depan.

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses kegiatan manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai proses kinerja individual pegawai. Penilaian ini dapat meliputi produktivitas, sikap, disiplin, kompetensi, dsb, untuk menemukan di level mana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Bagi IAIN Ambon yang cukup maju hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi, demosi, diklat, kompensasi, pemutusan hubungan kerja, dsb. Dengan digunakannya penilaian kinerja ini sebagai bahan pertimbangan, hal-hal tersebut akan memotivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi pula kinerja IAIN Ambon.

Melihat betapa pentingnya hasil penilaian kinerja ini baik terhadap IAIN Ambon maupun pegawai, pelaksanaannya perlu diupayakan seobyektif mungkin, dengan menghindari faktor **suka** dan **tidak suka** dari diri penilai.

A. Tujuan Penilaian Kinerja

Bagian sumber daya manusia biasa menggunakan penilaian kinerja untuk mengevaluasi keberhasilan rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan, dan sebagainya. Beberapa IAIN Ambon menggunakan penilaian formal dan terstruktur karena meskipun penilaian harian diperlukan untuk pelaksanaan yang kondusif tetapi sulit dijadikan tolak ukur oleh IAIN Ambon.

Ada tiga kelemahan penilaian informal. Pertama, tanpa penilaian yang terstruktur maka setiap pimpinan akan menggunakan kriteria berbeda dalam mengevaluasi pegawainya, sehingga hasilnya akan beraneka ragam dan sulit bagi unit sumber daya

manusia untuk memanfaatkannya. Kedua, tidak ada jaminan bahwa penilaian akan dilakukan secara obyektif oleh penilai. Ketiga, ada kemungkinan hasil penilaian tidak terdokumentasikan dengan baik.

Tujuan penilaian kinerja secara garis besar adalah untuk evaluasi dan untuk pengembangan pegawai. Secara rinci tujuannya adalah:

1. Pengembangan manajemen menyediakan kerangka untuk pengembangan pegawai dengan mengidentifikasi dan menyiapkan individu untuk meningkatkan tanggung jawabnya.
2. Penghitungan kinerja, memunculkan nilai-nilai dari kontribusi pegawai terhadap IAIN Ambon dan membantu mengevaluasi pencapaian individu.
3. Peningkatan kinerja, mendorong kesinambungan kinerja dan mengurangi kelemahan pegawai sehingga lebih efektif dan produktif.
4. Penggajian, membantu menentukan gaji dan tunjangan yang tepat berdasar pada pencapaian atau hasil.
5. Identifikasi potensi pegawai, baik untuk promosi maupun demosi.
6. Umpan balik, menggariskan apa yang diharapkan dari pegawai dibandingkan dengan tingkat kinerja aktualnya.
7. Perencanaan sumber daya manusia, membantu unit sumber daya manusia dalam mengaudit penawaran dalam kaitan dengan penempatan pegawai.
8. Komunikasi, merupakan alat dialog antara pimpinan dengan pegawai dan meningkatkan pengertian terhadap tujuan dan fokus individu.

B. Elemen-elemen Penilaian Kinerja

Untuk sebuah penilaian kinerja yang efektif dibutuhkan standar berdasarkan kinerja, perhitungan dari standar tersebut bisa menjadi umpan balik baik bagi pegawai maupun bagiansumber daya manusia. Jika standar dan penghitungan kinerja tidak terkait dengan pekerjaan, maka penilaian menjadi tidak akurat dan bias, yang akhirnya akan menyebabkan hubungan tidak harmonis antara pimpinan dengan pegawai-pegawainya.

Untuk menghindari bias, maka penilaian harus bersifat formal meskipun acapkali setiap unit kerja mempunyai pendekatan yang berbeda dalam pelaksanaannya. Penilaian juga sebaiknya bersifat praktikal sehingga mudah diterapkan dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai. Variabelnya sendiri harus merupakan variabel yang bisa diukur.

1. Standar kinerja

Sebuah penilaian membutuhkan standard kinerja yang akan dijadikan acuan, *benchmark*, dalam menghitung kinerja. Standar dimaksud harus terkait dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan dan diketahui dengan jelas oleh pegawai. Idealnya penilaian setiap kinerja pegawai harus didasarkan pada kinerja riil dari setiap elemen pekerjaan sebagaimana dalam analisis pekerjaan.

2. Penghitungan kinerja

Evaluasi kinerja juga membutuhkan penghitungan, rating, yang digunakan untuk menghitung kinerja. Perhitungan ini harus mudah digunakan, nyata dan meliputi sikap kritis yang menentukan kinerja pegawai.

3. Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja

Agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang valid dan reliable, sistem penilaian kinerja harus berlandaskan beberapa prinsip :

a. Keadilan

Penilaian kinerja harus bisa mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Penilaian harus berdasarkan pada kinerja riil dan terukur sehingga tidak menimbulkan kecurigaan diantara sesama pegawai.

b. Transparansi

Proses penilaian harus dilakukan secara terbuka, artinya setiap pegawai yang dinilai kinerjanya berhak atas informasi mengenai hasil penilaiannya, alasan penilaiannya, dan catatan-catatan lain yang mempengaruhi penilaian.

c. Independensi

Penilaian kinerja harus dilaksanakan pada tahun berjalan tanpa perlu memperhitungkan nilai pada tahun sebelumnya. Hasil penilaian tahun sebelumnya dipakai sebagai evaluasi apakah kinerja pegawai yang bersangkutan naik atau justru turun tetapi nilainya tidak bisa mempengaruhi penilaian tahun berjalan. Jadi penilaian setiap tahun bersifat independen dan memang benar-benar berdasarkan hasil kerja tahun tersebut. Independen juga mengacu pada kemandirian penilai dari tekanan pihak manapun sehingga bisa dihindarkan bias penilaian kinerja.

d. Pemberdayaan

Penilaian kinerja harus bisa memberdayakan dan memotivasi pegawai dalam arti pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat membantu atau memotivasi pegawai yang kinerjanya masih rendah.

e. Non Diskriminasi

Proses penilaian kinerja tidak boleh membeda-bedakan pegawai menurut suku, ras, agama, asal sekolah, dan lain sebagainya.

f. Semangat Berkompetensi

Proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong semangat berkompetisi diantara pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya secara sehat.

C. Metode Penilaian Kinerja

Sejak penilaian kinerja dianggap sebagai aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, beberapa metode telah berkembang dan mengalami perubahan-perubahan baik gradual maupun total. Secara teoritis sasaran dari metode-metode tersebut adalah sama yaitu menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif untuk kurun waktu tertentu, dimana hasilnya bisa bermanfaat baik bagi IAIN AMBON maupun bagi pegawai itu sendiri. Metode penilaian bisa dibagi kedalam dua bagian yaitu metode penilaian di masa lalu dan metode dengan orientasi di masa yang akan datang.

1. Penilaian kinerja di masa lalu

Banyak sekali metode yang dikembangkan namun dalam hal ini akan dibahas beberapa saja yang sering digunakan oleh IAIN Ambon.

a. Metode Skala Peringkat

Metode ini paling banyak digunakan karena gampang diterapkan, meskipun diakui bahwa metode ini bersifat subyektif. Pada cara ini dibuat dua kolom dimana satu kolom berisi variabel yang dinilai dan kolom lainnya berisi kategori penilaian yang biasa dinyatakan dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang. Bisa juga dalam kategori penilaian ini diberikan angka, misalnya :

90 – 100	: amat baik
80 – 89	: baik
70 – 79	: cukup
60 – 69	: kurang

0 – 59 : sangat kurang

Kekuatan: mudah disiapkan, mudah digunakan, dan dapat untuk menilai banyak pegawai sekaligus
Kelemahan: subjektif, interpretasi bisa berbeda-beda

b. Metode *Checklist*

Unit sumber daya manusia mempersiapkan formulir penilaian yang berisi :

- Nama pegawai yang dinilai
- Bagian dimana pegawai bekerja
- Nama dan jabatan penilai
- Tanggal penilaian dilakukan
- Faktor-faktor yang dinilai

Pada metode ini penilai memberi tanda (v) pada uraian perilaku pegawai baik negatif maupun positif. Masing-masing perilaku diberi bobot nilai yang besarnya tergantung pada tingkat kepentingan perilaku tersebut terhadap keberhasilan suatu pekerjaan.

Keuntungan: mudah digunakan, dapat menghindari kecenderungan pemberian nilai rata-rata atau dengan kemurahan hati. Kelemahan: membutuhkan keahlian khusus untuk mendesign perilaku-perilaku yang berbeda untuk jenis pekerjaan dan tingkatan yang berbeda.

c. Metode kejadian ekstern

Penilaian dilakukan dengan menggunakan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku pegawai yang sangat baik atau sangat buruk. Agar penilaian ini bermanfaat maka catatan-catatan harus dilakukan secara kontinyu.

Keuntungan: penggunaan catatan-catatan faktual yang langsung berkaitan dengan kinerja.

Kelemahan: metode ini mensyaratkan kerajinan penilai untuk mencatat.

d. Metode Esai

Dalam metode ini penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang terbagi dalam berbagai kategori, misalnya; Penilaian kinerja seluruh pekerjaan, Kemungkinan pekerja dipromosikan, Kinerja pegawai saat ini, Kekuatan dan kelemahan pegawai, Kebutuhan tambahan training, Keuntungan: ada fleksibilitas pada penilai karena tidak ada syarat khusus. Kelemahan: karena pertanyaan bersifat terbuka akan menimbulkan kesulitan pada saat membandingkan dan menilai jawaban-jawaban dari pertanyaan tersebut.

e. Metode Tes dan Observasi

Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Tes bisa merupakan ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal atau ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai. Keuntungan: ada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan, di samping itu prinsip standarisasi bisa dipegang tegus. Kelemahan : membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

2. Penilaian Kinerja dengan Orientasi Masa Depan

a. Penilaian diri sendiri (*self assessment*)

Metode ini didasarkan pada pendapat bahwa seorang pegawai mempunyai kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Sehingga dianggap bahwa mereka mampu menilai diri sendiri, baik mengenai prestasi di masa lalu maupun potensinya yang dapat dikembangkan di masa depan. Keuntungan: tidak memerlukan biaya besar, melatih dan memotivasi pegawai. Kelemahan : pegawai akan menonjolkan hal-hal positif saja.

b. Manajemen berdasar sasaran (*Management By Objective/MBO*)

Metode yang menggunakan target sebagai acuan kinerja. Metode ini didasari pada pendapat bahwa apabila seseorang dilibatkan dalam penentuan sasaran kelompok, yang notabene juga akan merupakan bagian dari sasaran IAIN Ambon, maka dia akan lebih merasa bertanggungjawab untuk mencapai sasaran tersebut. Keuntungan: tersedianya target atau sasaran yang merupakan kesepakatan antara pimpinan dengan bawahan. Merupakan alat memotivasi pegawai, membangun percaya diri. Kelemahan: membutuhkan waktu lama untuk mendesign target, ada kemungkinan terget yang ditetapkan terlalu rendah agar bisa tercapai.

c. Penilaian psikologikal

Jika penilaian pegawai berkaitan dengan faktor-faktor intelektual, emosional, motivasional, dan identifikasi potensi-potensi diri, maka yang dianggap paling kompeten melakukannya adalah para ahli psikologi. Pada umumnya keterlibatan para ahli psikologi ini lebih pada identifikasi potensi daripada penilaian kinerja masa lalu. Dalam melakukan tugasnya, para ahli ini dapat menggunakan berbagai teknik seperti wawancara, berbagai tes psikologi, diskusi dengan para superior, dsb.

Keuntungan: obyektif karena biasanya penilai tidak mengenal yang dinilai dan juga lebih dipercaya karena menggunakan tenaga ahli. Kelemahan: biaya besar dan memerlukan ahli psikologi yang mungkin tidak dipunyai IAIN Ambon.

d. Penggunaan pusat-pusat penilaian

Metode ini biasanya digunakan untuk mengidentifikasi para manajer tingkat menengah yang akan dipromosikan. Dengan semakin banyaknya pusat-pusat penilaian didirikan semakin memudahkan IAIN Ambon menilai kinerja pegawainya. Salah satu contoh yang saat ini sedang banyak digunakan adalah *assessment center*.

Terlepas dari berbagai teknik penilaian yang bisa digunakan, para ahli manajemen sumber daya sepakat bahwa paling tidak ada tiga pihak yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan penilaian kinerja. Ketiga pihak tersebut adalah unit sumber daya manusia, para atasan langsung, dan pegawai yang bersangkutan.

Bagian sumber daya manusia bertanggungjawab untuk menentukan teknik apa yang akan dipakai dan mempersiapkan bahan-bahan yang diperlukan. Setelah penilaian selesai, bagian ini pula yang harus melakukan dokumentasi secara rapi dan sistematis sehingga sewaktu-waktu diperlukan akan mudah dicari kembali.

Keterlibatan atasan langsung sebagai penilai merupakan suatu keharusan, karena merekalah yang paling mengetahui sikap, perilaku, ketekunan, pengetahuan, keterampilan serta kemampuan para pegawainya. Harus dihindarkan subyektivitas penilai agar efektifitas penilaian dapat terjadi.

Keterlibatan pegawai dapat dilihat dari diterimanya umpan balik tentang penilaian orang lain terhadap kinerjanya. Tanpa umpan balik pegawai tersebut tidak akan mengetahui kekuatan atau potensi yang ada dalam dirinya dan juga kelemahan yang harus diatasinya.

BAB IX

PEMBERHENTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Beberapa ahli manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa pemberhentian pegawai merupakan aspek terakhir dari urutan manajemen sumber daya manusia. Dengan berhentinya seseorang pegawai IAIN Ambon dimana ia sudah bekerja selama bertahun-tahun maka sejumlah hak dan kewajiban tertentu yang selama ini menjadi milik dan tanggung jawabnya menjadi terputus. Tidak ada lagi kewajiban IAIN Ambon untuk terus memikirkan masa depan dari pegawai yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya bagi pegawai yang berhenti tidak ada pula kewajiban untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan IAIN Ambon.

Namun ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam proses pemberhentian pegawai ini karena diharapkan dengan pemberhentian yang terputus adalah hubungan kerja sedangkan hubungan emosional atau kekeluargaan yang sudah dibangun selama pegawai itu bekerja diharapkan tidak berhenti begitu saja. Untuk itu pemberhentian ini harus dikelola sedemikian rupa sehingga muncul situasi *win-win* bagi kedua pihak.

A. Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian pegawai baik dalam sektor publik maupun privat mempunyai pengertian yang sama yaitu merupakan berakhirnya hubungan kerja antara pegawai yang bersangkutan dengan IAIN Ambon tempatnya bekerja yang disebabkan sejumlah faktor baik yang dikehendaki maupun yang tidak dikehendaki oleh pegawai tersebut.

Pemberhentian pegawai dapat ditinjau dari berbagai aspek, namun dalam bab ini akan dilihat dari tiga aspek, yaitu: penyebab, sifat, dan kompensasi yang diakibatkan oleh pemberhentian tersebut.

Penyebab pemberhentian dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis, yaitu: penyebab internal dan penyebab eksternal. Penyebab internal berarti penyebab yang muncul dari diri pegawai yang bersangkutan, bisa meliputi keinginan sendiri, sakit, meninggal, tidak mampu memenuhi kinerja yang dipersyaratkan, melanggar tindak pidana, dsb. Sedangkan penyebab eksternal adalah penyebab yang berasal dari luar diri pegawai yang biasanya di luar kontrol dirinya, seperti: keadaan ekonomi nasional, kemunduran IAIN Ambon tempat ia bekerja, dibubarkannya IAIN Ambon, perampangan IAIN Ambon, kemajuan teknologi yang

menyebabkan tenaga manusia diganti tenaga robot, dsb. Semua hal ini bisa menyebabkan berhentinya seseorang dari IAIN Ambon dimana ia bekerja.

Sifat pemberhentian dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: "diberhentikan dengan hormat" dan "diberhentikan dengan tidak hormat". Diberhentikan dengan hormat biasanya disertai dengan pemberian hak-hak atau kompensasi yang seharusnya karena pemberhentian ini diberikan kepada pegawai untuk menghargai jasa-jasa, loyalitas, pengabdian, dan dedikasi yang telah diberikan pegawai selama bekerja. Pemberhentian ini biasanya karena meninggal, memasuki masa pensiun, perampingan IAIN Ambon dan hal-hal lain yang di luar kesalahan pegawai. Kompensasi bisa berupa *golden shake hand*, uang pensiun, tanda penghargaan, dsb.

Sedangkan pemberhentian dengan tidak hormat biasanya merupakan hukuman kepada pegawai karena kesalahan pegawai itu sendiri, misalnya melakukan tindak pidana berat, pemogokan, melawan ideologi negara, dsb. Pemberhentian jenis ini biasanya tidak diberikan hak-hak sebagaimana pemberhentian dengan hormat.

B. Prinsip Pemberhentian

Secara umum pemberhentian pegawai harus memenuhi beberapa prinsip. Dengan semakin tingginya kesadaran pegawai terhadap hukum dan hak-hak yang dimiliki, maka pihak IAIN Ambon harus berhati-hati dalam memberhentikan pegawai, terutama bila pemberhentian tersebut masuk kategori "pemberhentian dengan tidak hormat". Beberapa prinsip yang harus diikuti oleh perusahaan adalah:

1. Sesuai aturan hukum

Keputusan untuk memberhentikan seorang pegawai harus didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan dengan alasan yang mendasar sehingga tidak menyebabkan pertentangan antara pegawai dan IAIN Ambon dimana dia bekerja.

2. Adil

Sekalipun seorang pegawai secara hukum telah terbukti bersalah, namun keputusan pemberhentian harus benar-benar sesuai dan seimbang dengan kesalahan yang telah dibuat. Jangan sampai menerapkan satu peraturan yang sama kepada pegawai secara berbeda.

3. Terukur

Tingkat dan frekuensi kesalahan atau pelanggaran yang dibuat pegawai dengan ancaman pemberhentian harus melalui pertimbangan yang terukur dan cermat dengan meminimalisir tingkat subjektivitas dari para pengambil keputusan.

4. Manusiawi

Pegawai yang sudah terbukti melakukan kesalahan dan diberhentikan dari pekerjaannya harus tetap diperlakukan secara manusiawi dengan tetap memberikan hak-haknya sesuai jaminan peraturan perundangan yang berlaku.

C. Pensiun

Membahas pemberhentian pegawai tidak bisa dilepaskan dengan pembahasan tentang pensiun. Pensiun merupakan penghargaan maupun balas jasa yang diberikan IAIN Ambon kepada pegawai yang telah memenuhi masa kerjanya. Diberikan sebagai penghargaan atas dedikasi dan kontribusinya selama menjadi pegawai. Bagi pegawai negeri, pensiun diberikan sampai batas waktu tertentu dan dapat diwariskan kepada istri/suami dari pegawai yang bersangkutan, sedangkan bagi pegawai swasta, sekarang tersedia perusahaan-perusahaan yang berusaha di bidang pemberian pensiun dengan pembayaran premi di depan.

Ada tiga kategori tentang pembiayaan pensiun. Yang pertama adalah pembiayaan yang dilakukan oleh pegawai, yang kedua adalah pembiayaan yang dilakukan IAIN Ambon/perusahaan dimana pegawai tersebut bekerja, dan yang ketiga adalah pembiayaan/sistem gabungan.

1. Pembiayaan oleh pegawai pada dasarnya bersifat menabung, yaitu dengan memotong jumlah/prosentase tertentu setiap bulan dan dimasukkan dalam dana jaminan hari tua pegawai. Setelah pegawai tersebut pensiun, dana inilah yang dibayarkan kembali setiap bulan kepada pegawai. Lembaga harus menjamin kelancaran pemberian pensiun karena pada dasarnya dana ini adalah uang pegawai itu sendiri.
2. Pembiayaan oleh IAIN Ambon. Dalam hal ini IAIN Ambon yang harus membayar dana jaminan hari tua pegawai. Biasanya diambilkan dari keuntungan perusahaan.
3. Pembiayaan gabungan dimana dalam sistem ini pembiayaan ditanggung baik oleh perusahaan maupun pegawai yang bersangkutan. Jadi pegawai dilibatkan pula dengan membayar sebagian dari dana jaminan tersebut.

BAB X

PEDOMAN SUMBER DAYA

A. Kode Etik

Kode Etik adalah pernyataan dari prinsip-prinsip etika, nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan dari staf dan mahasiswa di IAIN Ambon. Kode etik menjunjung nilai-nilai keterbukaan, kejujuran, toleransi, keadilan dan tanggung jawab sosial dan moral, serta akademis. Kode Etik dimaksudkan untuk membantu sumber daya IAIN Ambon dan mahasiswa untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan isu-isu etis yang mungkin timbul selama mereka bekerja atau dalam perjalanan studi mereka. Ini dirancang untuk membimbing mereka dalam hubungan mereka dengan rekan kerja, mahasiswa, IAIN Ambon, lokal, nasional dan masyarakat internasional.

Kode Etik dibuat tidak untuk melepaskan, mengecualikan atau menggantikan hak-hak dan kewajiban staf dan mahasiswa dari hukum atau undang-undang yang berlaku umum. IAIN Ambon sebagai sebuah perguruan tinggi yang kompleks terdiri dari berbagai kelompok yang menuntut untuk saling mengakui dan menghormati tidak hanya hak dan tanggung jawab mereka sendiri, tetapi juga hak-hak dan tanggung jawab anggota lain dari komunitas dan orang-orang di lingkungan IAIN Ambon itu sendiri.

Hubungan ini seringkali tidak dapat selalu harmonis. Kode Etik didasarkan pada tiga prinsip-prinsip etik yang universal.

1. Kesetaraan dan Keadilan

Orang-orang harus diperlakukan secara adil, tidak didiskriminasikan, dilecehkan atau dieksploitasi. Keadilan berkaitan dengan pembagian kekuasaan dan mencegah penyalahgunaan kekuasaan.

2. Hormat menghormati

Orang harus diperlakukan sebagai individu dengan hak-hak harus dihormati dan dipertahankan. Penghormatan terhadap hak-hak orang lain adalah dasar di mana individu-individu menjadi anggota masyarakat dan menerima tanggung jawab sosial mereka untuk bertindak. Keanggotaan komunitas berarti bahwa individu tidak hanya memiliki hak tetapi juga tugas dan tanggung jawab kepada orang lain untuk bertindak secara terbuka dan jujur. Menunjukkan rasa hormat terhadap orang-orang yang membutuhkan, misalnya, berurusan

dengan ketidaksepakatan dengan argumen yang beralasan dan bukan dengan menggunakan bahasa (kata-kata, gaya dan nada) yang memiliki efek tidak tepat, menyerang, atau merendahkan pendengar.

3. Tanggung Jawab Pribadi dan Professional

Tanggung jawab pribadi dan profesional secara prinsip tidak hanya tuntutan menghindari melakukan kejahatan kepada orang lain, tetapi juga kemauan menunjukkan kesopanan menegakkan standar yang diharapkan dari semua anggota komunitas IAIN Ambon. Sumber daya manusia yang ada diharapkan melindungi hak-hak orang lain dan menghormati keragaman budaya dan bangsa. Prinsip ini melibatkan pengelolaan aset, sumber daya, dan lingkungan.

Ketika muncul konflik kepentingan pribadi dan tugas antara pegawai atau mahasiswa ke IAIN Ambon, persoalan harus disampaikan kepada petugas yang sesuai dari IAIN Ambon, sehingga masing-masing pihak terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut secara adil. Jadi Kode Etik menjadi pedoman untuk pengambilan tindakan/prosedur tertentu berkaitan dengan masalah-masalah khusus.

B. Etika Perilaku

1. *Code of Conduct* menekankan:

- a. Hak-hak pegawai harus diperlakukan secara adil dan merata di tempat kerja;
- b. Avenue untuk menyelesaikan keluhan atau pelanggaran kebijakan dan Kode; dan
- c. Relevansi kewajiban hukum dan etika semua mahasiswa dan pegawai (civitas akademika) untuk bertindak sesuai dengan standar yang dinyatakan perilaku, integritas dan akuntabilitas yang terkandung dalam perundang-undangan yang relevan, kontrak kerja dan kebijakan yang relevan.

2. Tujuan dibuatnya Pedoman Tingkah Laku:

- a. Membantu staf dan siswa dalam menghadapi isu-isu etis dalam cara-cara yang mencerminkan nilai-nilai Lembaga dan standar;
- b. Meningkatkan profesionalisme dan keunggulan;
- c. Pengungkapan asumsi dan nilai-nilai IAIN Ambon secara bersama-sama;
- d. Menyediakan staf dan mahasiswa dengan bimbingan dalam situasi etis;
- e. Menjadi standar/dasar Komunikasi Institut;

- f. Detail tanggung jawab sosial IAIN Ambon;
- g. Memotivasi staf dan mahasiswa untuk melakukan hal yang benar;
- h. Menyediakan pernyataan pada akuntabilitas publik dan sistem tata kelola, dan
- i. Membantu staf dan mahasiswa untuk memenuhi standar minimum perilaku dan integritas yang dijelaskan dalam Kode Etik.

3. Kestaraan dan Keadilan

IAIN Ambon harus mengadopsi dan berkomitmen untuk memberi kesempatan yang sama dalam lapangan kerja dan pendidikan. IAIN Ambon memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang bebas dari diskriminasi, dan untuk memastikan bahwa prinsip kepatutan berjalan tanpa tekanan. IAIN Ambon bertindak untuk memastikan bahwa struktur bebas langsung atau tidak langsung dari diskriminasi atas dasar jenis kelamin, status perkawinan atau kehamilan, ras, umur, orientasi seksual, identitas gender, agama atau keyakinan politik, kerusakan, tanggung jawab keluarga atau status keluarga.

a. Kestaraan Akses dalam Pekerjaan dan Kegiatan

IAIN Ambon berkomitmen untuk 'perekrutan, pengembangan, dan retensi staf yang berkualitas tinggi' untuk mencapai misinya. Tujuan ini didukung oleh filosofi penyediaan keamanan kerja yang berkelanjutan, dan mendorong praktik-praktik kerja yang fleksibel yang mengakomodasi berbagai kebutuhan tenaga kerja yang beragam. IAIN Ambon berusaha untuk menghilangkan hambatan yang mungkin menghambat akses penuh ke manfaat dan kondisi kerja dan penyediaan layanan insitut.

IAIN Ambon berkomitmen untuk menyediakan lingkungan kesempatan yang sama, bebas dari diskriminasi, karena ada dan calon staf dan siswa dalam mengejar tujuan dan nilai akademis mereka merealisasikan potensi mereka untuk berkontribusi pada pencapaian misi Institut.

b. Pelecehan

IAIN Ambon berkomitmen untuk mempertahankan budaya kampus yang inklusif dan terhormat. Pelecehan bentuk apapun seperti seksisme, rasisme atau bullying tidak mempunyai tempat dalam budaya kampus. Pelecehan bisa sangat merugikan efektivitas Institut sebagai lembaga pendidikan tinggi, dan sebagai IAIN Ambon yang bertanggung jawab dan sekaligus sebagai warga masyarakat. Selain

melanggar hukum, pelecehan juga bertentangan dengan prinsip-prinsip yang dikembangkan di IAIN Ambon.

1) *Bullying*

Bullying adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perilaku yang merongrong hak individu untuk martabat dan rasa hormat di tempat kerja.

2) *Diskriminasi*

Diskriminasi terjadi jika seseorang, atau sekelompok orang, diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang atau kelompok lain, dalam keadaan yang sama atau serupa, seperti; ras, warna kulit, keturunan, kebangsaan atau etika asal; seks; status perkawinan, kehamilan, atau tanggung jawab keluarga; kecacatan; politik atau keyakinan agama atau orientasi seksual atau gender. Diskriminasi tidak langsung terjadi bila persyaratan yang dibuat netral.

c. *Kebebasan Akademik*

Kebebasan bergabung dalam serikat pekerja

d. *Hak Kekayaan Intelektual*

4. *Personal and Professional Responsibility*

a. *Fraud and Corruption*

b. *Etika Sikap dalam Penelitian*

c. *Teknologi Informasi*

d. *Conflicts of Interest*

e. *Pemanfaatan Fasilitas dan Perlengkapan IAIN Ambon.*

f. *Public Comment*

g. *Professional Development*