
**AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PELAKSANAAN REKRUTMEN, KOMPENSASI, PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN PEGAWAI
(Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota
Bandung)**

**Amelia Ayu Rezika¹, Anggina Situmorang², Aril Indra Dwinanda³, Asep Dani⁴
Dr. Adang Djatnika Effendi⁵**

^{1,2,3,4,5} Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Email: ameliaayurezika99@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari aktivitas manajemen sumber daya manusia seputar deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, proses rekrutmen, sistem pelaksanaan kompensasi, program pelatihan dan pengembangan pegawai serta analisis SWOT pada PDAM Tirtawening Kota Bandung. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data sekunder berupa wawancara narasumber dan dokumentasi penelitian terdahulu maupun buku-buku lainnya.

Kata Kunci: deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, rekrutmen, kompensasi, pelatihan dan pengembangan

Abstract

This research aims to see and study about human resource management activities such as job description and specifications, recruitment process, compensation implementation system, employee training and development programs and SWOT analysis in PDAM Tirtawening, Bandung. The research method uses a qualitative approach with secondary data support in the form of interviewees and documentation of previous research and other books.

Keywords: *job description and specifications, recruitment process, compensation, training and development*

A. PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibentuk untuk mengelola dan pasokan air minum dan sarana air limbah di daerah yang terbagi menjadi empat wilayah pelayanan, yaitu Bandung Tengah, Selatan, Timur, Barat dan Utara. PDAM Tirtawening memiliki 892 pegawai pada tahun 2020 yang terbagi menjadi tiga jenis pegawai, diantaranya pegawai tetap, calon pegawai dan pegawai kontrak. Dalam melakukan operasinya, perusahaan ini lebih mengutamakan nilai-nilai sosial dibandingkan keuntungan perusahaan sesuai dengan tujuan

dan fungsinya. Tujuan pokok perusahaan ini ialah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam aspek ekonomi, sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

Untuk meraih tujuan utama perusahaan maka erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia merupakan salah satu asset yang penting dan perlu dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia dibutuhkan sebagai faktor penggerak terhadap komponen-komponen yang terdapat di dalam suatu organisasi, tanpa peran sumber daya manusia kegiatan organisasi atau instansi tidak dapat terlaksana secara terpadu dan serasi. Hani Handoko (2014) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi atau perusahaan.

Perusahaan dalam proses pembentukannya perlu memperhatikan terlebih dahulu struktur organisasi seperti apa yang dibutuhkan dan cocok dalam keberlangsungan perusahaan. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan harus ditetapkan secara benar dan diinformasikan kepada setiap pegawai sesuai dengan bidangnya. *Job description* adalah suatu pernyataan tertulis yang memuat deskripsi pekerjaan seorang pegawai, bagaimana cara melakukannya dan dalam kondisi apa yang dilakukan (Dessler, 2013). Menurut Hasibuan (2007: 32), *job description* sebagai gambaran tertulis untuk menguraikan tugas dan tanggung jawab, hubungan serta aspek-aspek pekerjaan pada jabatan tertentu. Deskripsi pekerjaan perlu diberikan secara jelas agar pegawai dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Apabila *job description* telah tersusun dengan baik, maka *job specification* atau spesifikasi jabatan akan mulai dikembangkan.

Job specifications merupakan salah satu bagian dari *job description* yang merupakan kualifikasi wajib yang bisa diterima untuk melakukan pekerjaan secara benar. *Job specification* berisi tentang informasi syarat yang dibutuhkan pegawai agar menjalankan pekerjaannya dengan efektif (Dessler, 2013). *Job specification* disebut juga dengan *Hiring Spesification* dan biasanya dijadikan informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai. *Job specification* sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya kepegawaian, tahap awal seleksi akan sangat berpengaruh terhadap keadaan di masa yang akan datang. Pegawai sebagai salah satu sumber daya manusia yang penting dalam keberlangsungan perusahaan untuk menghasilkan kreativitas dalam melakukan pekerjaan untuk pencapaian tujuan (Muljani,

2002). Untuk mendapatkan pegawai yang diinginkan organisasi atau instalansi diperlukan rekrutmen pegawai. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah yang dirancang dan *dimanage* dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas baik. Rekrutmen sebagai suatu proses dalam mendapatkan calon pegawai yang memiliki kemampuan sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan (Mardianto, 2014: 8).

Tujuan dari proses rekrutmen dalam perusahaan adalah untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja, pasca pengangkatan yaitu pelaksana yang baik dan akan tetap bersama perusahaan, dan efek *luberan* yaitu citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan (Simamora, 1997:214). Proses rekrutmen dalam perusahaan meliputi beberapa poin penting menurut Simamora (1997:221), yaitu penyusunan strategi untuk merekrut, pencarian pelamar-pelamar kerja, penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok serta pembuatan kumpulan pelamar. Rekrutmen pegawai untuk mengisi posisi yang masih *lowong* dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Teknik-teknik rekrutmen baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara *disentralisasikan* atau *didesentralisasikan*, tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Gomes.2003:111).

Pegawai dalam mencari pekerjaan tentunya mempertimbangkan berbagai hal sesuai dengan kepentingan dan kebutuhannya masing-masing. Seorang pegawai yang berkompeten selain mencari pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, mereka juga akan memperhatikan *timbal balik* yang diberikan perusahaan atas pekerjaan yang lakukan nantinya. Menurut Handoko (2014), kompensasi merupakan bentuk *balas jasa* yang diterima pegawai untuk kerja mereka. Kompensasi adalah segala jenis penghargaan berupa uang maupun bukan uang yang diberikan kepada setiap karyawan secara adil dan sesuai jasa yang telah mereka berikan untuk mencapai tujuan perusahaan (Dessler, 2009: 125).

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawainya terbagi menjadi dua jenis yaitu kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung. Menurut Nawawi (2011: 316), kompensasi langsung adalah bentuk *balas jasa* kepada karyawan berdasarkan *tenggang waktu* yang tetap. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan suatu pembagian keuntungan/manfaat lain yang diberikan kepada pegawai berupa uang atau barang diluar gaji atau upah tetapnya.

Untuk meningkatkan kinerja dan melatih *skill* pegawainya, perusahaan juga dapat melakukan program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan (*training*) merupakan proses

pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Simamora, 2006: 273). Menurut pasal I ayat 9 Undang-Undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Menurut Hani Handoko (2001: 104), latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan, pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya (Gomes, 2003: 197).

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan pegawai yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. (Sjafri, 2003: 135).

Untuk memfokuskan pembahasan, penulis merumuskan ruang lingkup permasalahan sebagai berikut:

- a. Pembagian *job description* dan *job specification* pada PDAM Tirtawening Kota Bandung.
- b. Proses rekrutmen pegawai PDAM Tirtawening Kota Bandung.
- c. Sistem pelaksanaan kompensasi pegawai PDAM Tirtawening Kota Bandung.
- d. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir pegawai PDAM Tirtawening Kota Bandung.
- e. Hambatan-hambatan yang terjadi selama aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada PDAM Tirtawening Kota Bandung.
- f. Analisis SWOT.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mengetahui dan mempelajari aktivitas manajemen sumber daya manusia seputar *job description* dan *job specification*, proses rekrutmen, sistem pelaksanaan kompensasi serta program pelatihan dan pengembangan pegawai PDAM Tirtawening Kota Bandung.

Data sekunder didapatkan melalui wawancara dengan narasumber pegawai PDAM Tirtawening dan dokumentasi dari *website* resmi perusahaan serta referensi-referensi buku, penelitian terdahulu, maupun jurnal.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Job Description dan Job Specification

Terdapat empat kelompok pegawai yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung, yaitu:

1. Pegawai tetap, merupakan pegawai yang sudah diangkat sebagai pegawai tetap berdasarkan Surat Keputusan Direksi yang berhak memperoleh gaji dan tunjangan.
2. Calon pegawai, merupakan pegawai yang masih berstatus “calon”, akan tetapi tetap menerima gaji secara tetap. Hanya saja pada masa pensiun kelompok pegawai ini tidak mendapatkan tunjangan pensiun.
3. Pegawai harian atau kontrak, merupakan pegawai dengan sistem kontrak atau sesuai aturan yang telah ditentukan oleh PDAM Kota Bandung. Apabila kinerja pegawai ini tergolong baik maka akan diangkat sebagai calon pegawai.
4. Tenaga bantuan, merupakan kelompok yang ditugaskan oleh KODIM dan POLRI untuk menjaga objek vital pada PDAM Tirtawening.

Sistem deskripsi dan spesifikasi yang berlaku disesuaikan dengan bagian unit pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan, diantaranya:

a. Junior legal seksi hukum

Junior legal seksi hukum adalah bagian SDM dan hukum yang bertanggung jawab atas pembuatan produk hukum sesuai dengan kebutuhan perusahaan daerah, mencari dan menghimpun produk hukum yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan daerah baik dari pusat maupun daerah. Tugas pokok junior legal seksi hukum adalah:

- 1) Mencari dan menghimpun produk hukum yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan daerah baik dari pusat maupun daerah.

- 2) Membuat produk hukum sesuai dengan kebutuhan perusahaan daerah.
- 3) Melakukan dokumentasi hukum.
- 4) Membuat perjanjian dengan dengan pihak ketiga.
- 5) Membantu bagian/unit kerja lain dalam perjanjian.
- 6) Memberikan bantuan hukum kepada pegawai.
- 7) Memberikan penyuluhan, konsultasi dan informasi dan mengenai hukum kepada bagian/unit kerja.
- 8) Mencari produk hukum terbaru.
- 9) Menganalisa permasalahan hukum.
- 10) Memberikan laporan pelaksanaan tugas kepada kepala seksi hukum.

Selain tugas di atas adapun tugas tambahan yang di berikan kepada junior legal seksi hukum yaitu melakukan koordinasi dengan pihak pihak terkait agar dapat menjalankan tugas masing masing satuan/unit/bidang guna kelangsungan tugas yang ada di SDM. Keberhasilan jabatan junior legal seksi hukum yaitu data hukum dengan pihak luar perusahaan terpenuhi dan pegawai mendapatkan pelayanan hukum atas masalah hukum yang dihadapinya.

b. Penyelia Seksi Administrasi dan Pengembangan Pegawai

Penyelia seksi administrasi dan pengembangan pegawai adalah bagian dari Hukum dan SDM yang bertanggung jawab atas pmbutan rencana kerja dan anggaran seksi ADM dan pengembangan pegawai, pengajuan proposal pendidikan dan pelatihan, pembuatan surat keputusan (SK) pegawai/direksi. Tugas pokok jabatannya adalah:

- 1) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait agar dapat menjalankan tugas masing-masing satuan/unit/bidang guna kelangsungan tugas yang ada di SDM.
- 2) Membuat rencana kerja dan anggaran seksi administrasi dan pengembangan pegawai.
- 3) Membuat pengajuan prososal pendidikan dan pelatihan.
- 4) Membuat surat izin belajar bagi pegawai yang melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi.
- 5) Mengevaluasi dan menyelenggarakan tes kompetensi pegawai yang mengajukan penyesuaian ijazah/pengakuan ijazah.
- 6) Mengevaluasi dan menyelenggarakan tes kompetensi pegawai yang mengajukan penaikan jabatan struktual dan jabatan fungsional.

- 7) Membuat Surat Keputusan Direksi/SK: (alih tugas, pengangkatan jabatan struktural dan fungsional).
- 8) Menganalisa kebutuhan pegawai (formasi pegawai).
- 9) Menganalisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- 10) Membuat keterangan pegawai.
- 11) Membantu mempersiapkan dan menyusun syarat-syarat dan kualifikasi calon pegawai yang dibutuhkan, menyelenggarakan seleksi pegawai.
- 12) Melaksanakan administrasi kepada pegawai yang melakukan hukuman disiplin.

c. Pelaksana Seksi Administrasi dan Pengembangan Pegawai

Pelaksana seksi administrasi dan pengembangan pegawai adalah bagian hukum dan SDM yang bertanggung jawab atas perbuatan cuti tahunan, surat keputusan pensiun dan absensi pegawai. Tugas pokok jabatannya adalah:

- 1) Membuat cuti tahunan.
- 2) Membuat Surat Keputusan pensiun.
- 3) Mengarsipkan DP3.
- 4) Menginput data absensi/Administrasi Absensi (surat sakit, izin, dll).
- 5) Menerima dan mengarsipkan surat masuk/surat keluar Pelatihan /Diklat/Workshop
- 6) Mengkoordinir diklat/pelatihan (eksternal/internal) peserta, pelaksanaan, acara dari awal sampai akhir.
- 7) Membuat pertanggung jawaban kegiatan.
- 8) Menerima, mengarsipkan surat lamaran.
- 9) Mengarsipkan surat dinas Seksi Administrasi Pengembangan Pegawai.
- 10) Melakukan survey/study banding untuk pelaksanaan diklat/pelatihan/outbond.
- 11) Mengurus kenaikan pangkat.
- 12) Mengurus kenaikan gaji berkala.
- 13) Mengarsipkan semua Surat Keputusan yang ada di SDM.

Pelaksana seksi administrasi dan pengembangan pegawai memiliki tiga tugas tambahan, yaitu:

- 1) Pembuatan laporan bulanan/tahunan seksi administrasi pegawai.
- 2) Membantu bendahara gaji dalam hal mengurus potongan-potongan gaji.

- 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Seksi Administrasi dan Pengembangan Pegawai.

d. Penyelia Bagian Seksi Kesejahteraan Pegawai

Penyelia bagian seksi kesejahteraan pegawai adalah bagian Hukum dan SDM, jabatan ini bertanggung jawab mengurus pengajian pegawai. Tugas pokok jabatannya adalah:

- 1) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait agar dapat menjalankan tugas masing-masing satuan/unit/bidang guna kelangsungan tugas yang ada di SDM.
- 2) Menganalisis pengajuan asuransi kesehatan.
- 3) Menganalisis perubahan gaji.
- 4) Melakukan pemeriksaan daftar gaji.
- 5) Melakukan penghitungan pajak.
- 6) Mengurus surat masuk/keluar.
- 7) Melakukan pengagendaan surat.

e. Penata Usaha Bagian Seksi Kesejahteraan Pegawai

Penata usaha bagian seksi kesejahteraan pegawai adalah bagian Hukum dan SDM yang bertanggung jawab dalam surat menyurat, pengajuan anggaran dan data gaji pegawai. Tugas pokok jabatannya adalah:

- 1) Membuat laporan pajak pegawai.
- 2) Agenda surat-menyurat.
- 3) Pengajuan anggaran atau laporan-laporan.
- 4) Menginput gaji/data yang mau masuk ke gaji.
- 5) Mengurus jaminan kesehatan.
- 6) Pembayaran *access claim*.
- 7) Mengurus asuransi/kesehatan pegawai.
- 8) Pembayaran biaya kesehatan ke rumah sakit.

Rekrutmen

PDAM Tirtawening Kota Bandung melakukan proses rekrutmen pegawai melalui tahap-tahap yang baik dan benar sehingga diperoleh calon pegawai yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Adapun tahapan-tahapan proses rekrutmen pegawai PDAM Tirtawening Kota Bandung sebagai berikut:

1. Menentukan jumlah pegawai

PDAM Tirtawening Kota Bandung mengadakan evaluasi setiap tahunnya kemudian mengamati dan memeriksa pegawai per divisi apakah jumlah pegawai sudah mencukupi atau harus ditambah, tergantung kebutuhan pegawai tiap tahun.

2. Menentukan syarat yang harus di penuhi

PDAM Tirtawening Kota Bandung biasanya memberikan selebaran surat yang berisi syarat umum dan syarat khusus yang sedikit berbeda per divisinya, tergantung posisi yang ingin dilamar oleh calon pegawai, kemudian berkas apa saja yang diperlukan calon pegawai dan bagaimana ketentuan yang diberikan PDAM Tirtawening Kota Bandung kepada calon pegawai.

3. Menginformasikan kepada masyarakat (melalui media)

PDAM Tirtawening Kota Bandung pada umumnya menggunakan beberapa strategi dan metode dalam merekrut calon pegawai. Salah satunya dengan metode rekrutmen eksternal dapat dilakukan melalui pengiklanan, rekomendasi dari internal perusahaan, penyedia calon pegawai, rekrutmen dari lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, inisiatif pelamar dan sosial media

4. Menentukan batas waktu penerimaan lamaran

PDAM Tirtawening Kota Bandung biasanya menargetkan calon pegawai dengan ketentuan maksimal waktu tenggang agar diketahui oleh calon pegawai dan membatasi jumlah yang membludak dikarenakan banyaknya calon pegawai yang melamar pekerjaan.

5. Proses administrasi

Proses administrasi yang dilakukan PDAM Tirtawening Kota Bandung berupa pemberkasan berkas-berkas yang diberikan oleh calon pegawai apakah format berkas sudah sesuai atau tidak sesuai maka dari proses administrasi sudah menjadi tahap awal dalam proses rekrutmen.

6. Seleksi

Dalam tahap selanjutnya setelah proses rekrutmen maka PDAM Tirtawening Kota Bandung menyeleksi calon pegawai yaitu dengan sceening lamaran, tes mengisi lamaran, tes kemampuan dan pengetahuan sampai tahap wawancara.

7. Menentukan hasil

PDAM Tirtawening Kota Bandung melakukan tahapan seleksi calon pegawai bukan akhir dari proses rekrutmen tetapi tahapan awal untuk memasuki tahap menentukan hasil apakah calon pegawai sampai pada tahapan ini.

Bagi pelamar yang memenuhi persyaratan sebagaimana di maksud di atas, maka akan di panggil untuk mengikuti seleksi. Seleksi meliputi hal-hal berikut:

1. Wawancara pendahuluan
2. Pengisian formulir/data pelamar
3. Reverensi (apabila ada)
4. Psico-test
5. Test lisan, tertulis
6. Wawancara (dengan atasan)
7. Persetujuan atasan langsung
8. Pemeriksaan kesehatan
9. Penerimaan/tolak
10. Indeks/orientasi (pengenalan dan penyesuaian pegawai baru dengan perusahaan + 3 bulan)

Kompensasi

PDAM Tirtawening Kota Bandung menerapkan sistem pembayaran kompensasi secara langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung (*direct compensation*) yang diberikan kepada para pegawainya antara lain:

1. Gaji Pokok
Pendapatan yang diterima oleh pegawai sebagai bentuk balas jasa dari perusahaan. Besaran gaji yang diberikan perusahaan pada pegawainya disesuaikan dengan bagian dan pekerjaan yang dilimpahkan pada pegawai tersebut.
2. Bonus
Pembayaran bonus diberikan oleh perusahaan pada divisi tertentu dengan kinerja yang melebihi target yang telah ditentukan.
3. *Task Force* / Uang lembur
Pemberian berupa insentif atau pemberian tambahan upah untuk pegawai yang memiliki jam kerja lebih dengan sistem *shift* / lembur.
4. Rapel
Bagian gaji atau imbalan yang diberikan sekaligus di kemudian hari karena adanya kelebihan yang belum terbayarkan.
5. Transport
Pembayaran yang dibayarkan menurut satuan waktu dan diberikan secara tidak tetap.

Sedangkan bentuk kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang diberikan kepada para pegawainya berupa:

1. Fasilitas

Fasilitas yang tersedia biasanya berupa kendaraan yang membantu kegiatan operasional untuk pekerjaan yang lebih sulit, tempat parkir khusus, akses jaringan internet, hingga kepengaturan perusahaan yang diperoleh oleh karyawan.

2. Benefit

Dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi ketenagakerjaan, program pensiun, beasiswa dan lain-lain yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.

3. Perjalanan Dinas

Perjalanan dinas dapat berupa program diklat dan bimbingan manajemen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih unggul.

4. Tunjangan-Tunjangan

Tunjangan dapat berupa tunjangan istri/suami, tunjangan anak, tunjangan jabatan, tunjangan perusahaan, tunjangan pajak, tunjangan beras, tunjangan komunikasi, tunjangan kendaraan dinas (*Car Ownership Program/COP*).

Pelatihan dan Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan karir itu sendiri yang dilakukan oleh PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah memberikan kesempatan kepada semua pegawai sesuai dengan kemampuan, pendidikan atau melalui jalur program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan. Salah satu bentuk pengembangan karir yang dilakukan oleh PDAM Tirtawening adalah promosi jabatan dan mutasi.

1. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan karir seorang pegawai. Promosi jabatan adalah perubahan kedudukan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya, dimana peningkatan dalam hal ini memerlukan kecakapan dan keterampilan yang lebih tinggi. Promosi diberikan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, dengan dipromosikannya seseorang pegawai maka dapat dikatakan bahwa karirnya meningkat karena adanya kenaikan jabatan atau pangkat.

2. Mutasi

Hal yang umum dilakukan oleh beberapa perusahaan dalam rangka mengembangkan karir pegawai selain promosi jabatan juga dilakukan mutasi jabatan.

Begitu juga dengan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Mutasi jabatan merupakan suatu kebutuhan untuk dilakukan, karena dengan adanya mutasi jabatan diharapkan instansi dapat lebih meningkatkan hasil kerja yang lebih baik

Untuk menunjang prestasi kerja pegawai di PDAM Tirtawening, dengan memberikan lingkungan yang nyaman bagi pegawainya, sehingga dapat bekerja dengan baik, hubungan pegawai dan pemimpin baik dan sesama pegawai itu sendiri harmonis.

1. Lingkungan dari pihak perusahaan
 - a. Fasilitas perusahaan yang baik.
 - b. Tunjangan untuk pegawai.
 - c. Keamanan dalam bekerja.
 - d. Peraturan kerja yang dibuat perusahaan yang terarah.
2. Lingkungan dari pihak pegawai
 - a. Semangat kerja.
 - b. Kerjasama dalam kelompok.
 - c. Kesiediaan saling membantu.
 - d. Prestasi dan produktivitas.

Hambatan-Hambatan

Hambatan proses rekrutmen

Hambatan yang terjadi pada saat proses rekrutmen adalah:

1. Terlalu banyak calon pelamar sehingga sulit untuk menyeleksi.
2. Pengisian formulir atau data pelamar yang diisi tidak lengkap.
3. Pegawai baru yang mengundurkan diri pada saat masa percobaan.

Hambatan pemberian kompensasi

Pelaksanaan pemberian kompensasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung memiliki hambatan diantaranya sebagai berikut:

1. Kesalahan input data

Kesalahan input data seringkali terjadi ketika memasukkan data mengenai penggolongan gaji karyawan maupun daftar gaji dan daftar hadir karyawan. Kesalahan ini biasanya terjadi akibat adanya *human error* atau kesalahan dalam hal administrasi.

2. Lokasi kantor cabang yang saling berjauhan

PDAM Tirtawening memiliki kantor cabang yang tersebar diseluruh wilayah Kota Bandung. Meskipun keberadaan kantor cabang berada pada lokasi yang saling berjauhan, setiap urusan mengenai kepegawaian tetap berada di kantor pusat. Keadaan tersebut tak jarang menyebabkan informasi tidak tersampaikan dengan baik.

Analisis SWOT

SWOT merupakan metode dalam perencanaan strategis yang digunakan untuk melakukan evaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini penulis bermaksud menganalisis SWOT pada aktivitas manajemen sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung.

Kekuatan (*Strengths*)

- PDAM Tirtawening merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam distribusi produk strategis berupa kebutuhan air bersih penduduk Kota Bandung.
- PDAM Tirtawening Kota Bandung memberikan Paket Umrah dan Beasiswa dana pendidikan sebesar Rp 1 juta satu bulan selama satu tahun kepada 50 orang karyawan untuk biaya pendidikan anak para pegawai.
- Kemampuan perusahaan secara finansial untuk membiayai pelaksanaan kompensasi pegawai yang diprogramkan.
- Pemberian kompensasi kepada pegawai merupakan hal yang selalu diprogramkan setiap tahunnya.

Kelemahan (*Weakness*)

- *Human error* yang terjadi disebabkan oleh karena penggunaan sistem database yang masih bersifat semi manual.
- Posisi beberapa kantor cabang yang jauh dari kantor pusat.
- Terlalu banyak calon pegawai yang melamar, tetapi kekurangan jumlah personil pegawai atau staff pada bagian SDM.
- Setelah direkrut, pegawai baru yang mengundurkan diri pada masa percobaan.

Peluang (*Opportunities*)

- Sebagai bentuk perusahaan yang dikuasai oleh pemerintah daerah, PDAM Tirtawening tidak memiliki pesaing.
- Teknologi yang terus berkembang.
- PDAM Tirtawening memiliki banyak konsumen potensial karena produk yang ditawarkan sangat dibutuhkan secara mendasar oleh masyarakat.
- Adanya undang-undang ketenagakerjaan sebagai landasan hukum pelaksanaan program kompensasi.

Ancaman (*Threats*)

- Beberapa kendala yang terjadi dalam proses rekrutmen untuk calon pegawai karena informasi yang diberikan kurang akurat sehingga calon pegawai kurang jelas dalam mengisi data.
- Beberapa gangguan teknologi yang bisa terjadi pada sistem yang dipergunakan untuk menginput data karyawan dari cabang ke pusat maupun pada proses perekrutan calon pegawai.
- Beberapa kondisi alam ataupun bencana yang bisa terjadi sewaktu-waktu seperti kemarau, banjir, maupun pandemic yang dapat menghambat pekerjaan pegawai perusahaan maupun proses seleksi pegawai baru.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, Penulis mencoba menarik kesimpulan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat perlu diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Aktivitas ini dapat meliputi berbagai kegiatan dengan dimulai dari pemaparan deskripsi dan spesifikasi kerja untuk membantu proses pelaksanaan rekrutmen pegawai, kemudian melaksanakan proses kompensasi pegawai dan usaha peningkatan kinerja dengan diadakannya program pelatihan dan pengembangan pegawai. Pada perusahaan PDAM Tirtawening Kota Bandung, seluruh kegiatan tersebut telah dirancang dan dilaksanakan dengan baik.

- Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan pegawai terdiri dari beberapa bagian sesuai bidang pekerjaannya seperti bagian Junior Legal Seksi Hukum, Penyelia Seksi Administrasi dan Pengembangan Pegawai, Pelaksana Seksi Administrasi dan Pengembangan Pegawai, Penyelia Bagian Seksi Kesejahteraan Pegawai, serta Penata Usaha Bagian Seksi Kesejahteraan Pegawai. Seluruh unit bagian tersebut memiliki tugas pokok jabatan masing-masing yang telah dipaparkan secara terperinci.

- Proses rekrutmen yang berjalan dilaksanakan melalui berbagai tahap yang sudah tersusun dengan baik. Tahapan ini dimulai dengan menentukan jumlah pegawai, menentukan syarat yang harus di penuhi, menginformasikan kepada masyarakat melalui berbagai media, menentukan batas waktu penerimaan lamaran, proses administrasi, hingga seleksi dan penentuan hasil. Proses deleksi tersebut dilakukan untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan kriteria yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan.
- Pelaksanaan kompensasi yang ditetapkan oleh PDAM Tirtawening terbagi menjadi kompensasi secara langsung dan tidak langsung. Kompensasi diberikan sebagai bentuk balas jasa pegawai atas pekerjaannya untuk perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara langsung berupa gaji pokok, uang bonus, uang lembur, rapel dan uang transport. Sedangkan kompensasi secara tidak langsung diberikan dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang ada dalam perusahaan, berbagai benefit seperti asuransi, perjalanan dinas, serta tunjangan-tunjangan.
- Pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh PDAM Tirtawening sebagai bentuk program untuk meningkatkan karir, kemampuan dan pendidikan seluruh pegawainya. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui promosi jabatan dan mutasi jabatan. Sedangkan program pendidikan dapat dilakukan dengan memberikan beasiswa dan diklat pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2. Jakarta: Prenhalindo.
- Dessler, G. (2009). *Human Resource Management Tenth Edition*. Jakarta: PT Indeks.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Bumi Aksa.
- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mardianto. (2014). *Management Recruitment*. Jakarta: Pinasthika Publisher.

- Muljani, N. (2002). Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 108-122.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University State.
- Nawawi, H (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nurfitri, Hazaenah. (2010). *Proses Rekrutmen Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung*. Bandung: Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Ariyanti.
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Vinasty, F. M. (2017). *Pelaksanaan Pemberian Sistem Kompensasi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung*. Bandung: Universitas Pasundan.