

BAB III

LANDASAN TEORI

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak di capai. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Dalam suasana persaingan yang kian tajam, maka peran departemen sumber daya manusia akan semakin terasa dalam membantu pengorganisasian, semua aktivitas departemen sumber daya manusia semata-mata guna membantu perusahaan agar mencapai tujuan.

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh majemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut pada saat manajer terlibat dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia sebagai pekerjaan, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang disodorkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana-rencana dan strategi-strategi organisasi.

Organisasi dikelola dan terdiri atas orang-orang (para karyawan). Tanpa orang-orang, organisasi tidak akan ada.

3.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu layanan dari departemen sumber daya manusia yang terbilang penting adalah menyediakan alat dan teknik yang inovatif yang membantu manajemen memecahkan masalah-masalah sumber daya manusia serta menghasilkan pendayagunaan keahlian dan kemampuannya.

Menurut Henry Simamora (1999) maksud (*purpose*) manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang kepada

organisasi dalam cara-cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Manajer-manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuan-tujuannya (*objectives*). Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak harus mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan-tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang berpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, keuntungan-keuntungan, dan bahkan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

a) Tujuan Sosial

Tujuan sosial (*Societal Objective*) dimaksudkan agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan sedemikian itu terhadap organisasi.

b) Tujuan Organisasi

Tujuan organisasional (*organizational objective*) adalah sasaran (*Target*) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara:

- i. Meningkatkan produktifitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotifasi dengan baik.

- ii. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif dengan masih mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
 - iii. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (*work life*) dengan memberikan kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
 - iv. Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang hubungan perburuhan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
 - v. Membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
 - vi. Menyediakan bagi organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dengan baik.
- c) Tujuan fungsional

Tujuan fungsional (*functional objective*) merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Terjadi pemborosan fungsional. Terjadi pemborosan sumber daya apabila departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih di bandingkan dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut agar menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang inovatif dan menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

d) Tujuan Pribadi

Tujuan individual (*Individual management objective*) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak di capai melalui aktifitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan tersebut tidak cocok atau harmonis, maka karyawan kemungkinan memilih untuk menarik diri dari perusahaan.

Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan akan efektif jika mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan mereka dalam pekerjaan.

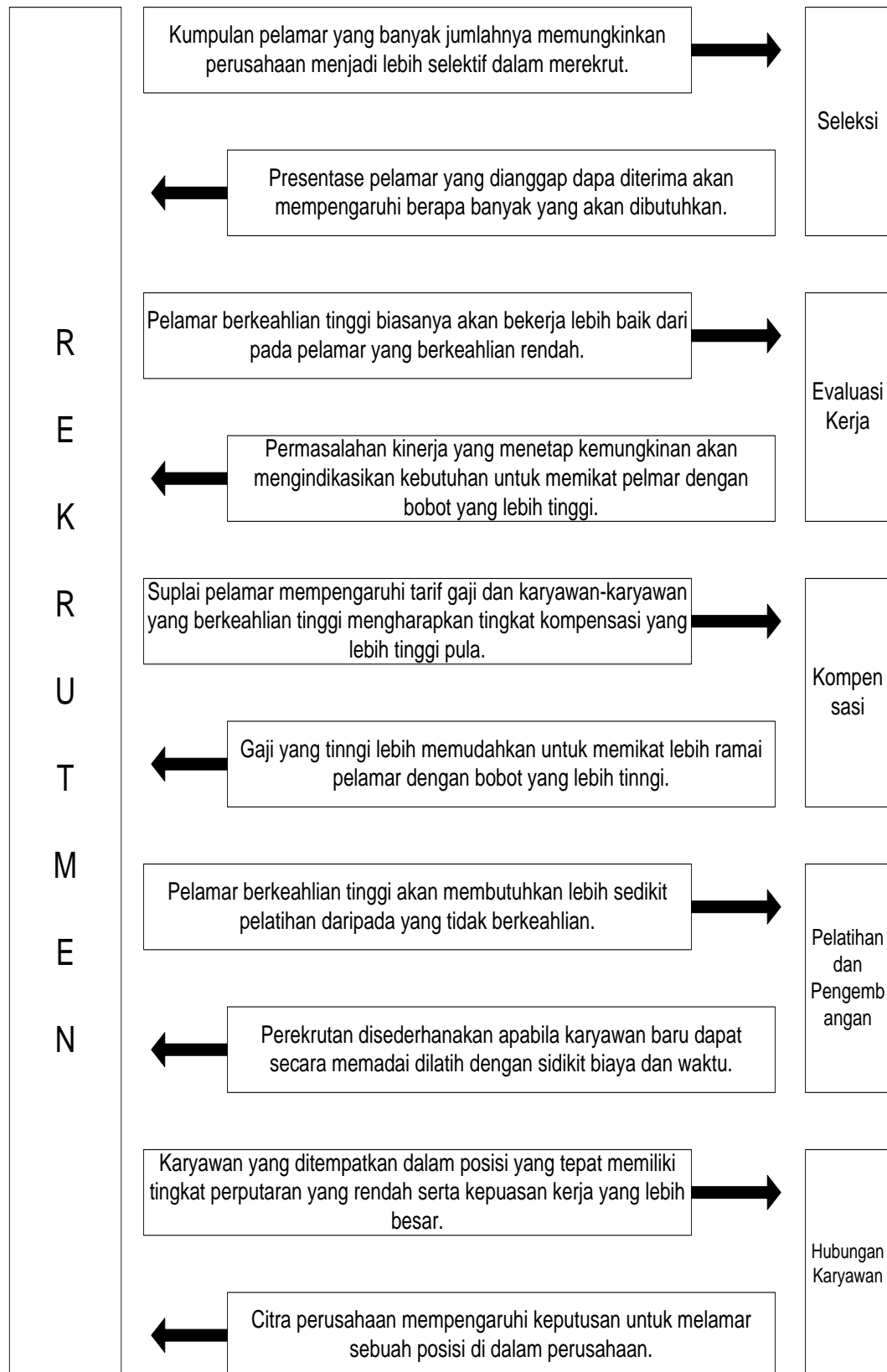
Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan, maka tujuan yang utama haruslah di terima karyawan. Penerimaan tujuan merupakan prasyarat yang penting bagi adanya dampak positif terhadap tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, paling tidak sejauh tujuan pribadi tersebut menguatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

3.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut pastilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan. Sumber karyawan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal.

Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumber daya yang paling penting dan hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Agar perekrutan menjadi efektif haruslah tersedia informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Proses memperoleh pelamar-pelamar yang berminat disebut dengan rekrutmen. Prosedur seleksi karyawan yang efektif tergantung pada efektifitas proses rekrutmen.



Gambar 3.1 Interaksi antara rekrutmen dan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia

Menurut Henry Simamora (1999) rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang di perlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan dan hubungan karyawan.

Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi saja. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar maupun organisasi saling mengirimkan sinyal-sinyal tentang hubungan kepegawaian.

3.2.1 Tujuan-Tujuan Aktivitas Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1999) tujuan rekrutmen yang kerap disebutkan adalah untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar tersebut dapat menjadi sedemikian besarnya sehingga sangat mahal untuk diproses.

Tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen sebagai berikut:

- a) Pasca pengangkatan (*posthiring goals*)

Proses ini perlu juga dipikirkan. Proses perekrutan harus menghasilkan karyawan-karyawan yang dapat melaksanakan kewajibannya dan bisa

tetap bernaung pada perusahaan sampai dengan jangka waktu yang masuk akal.

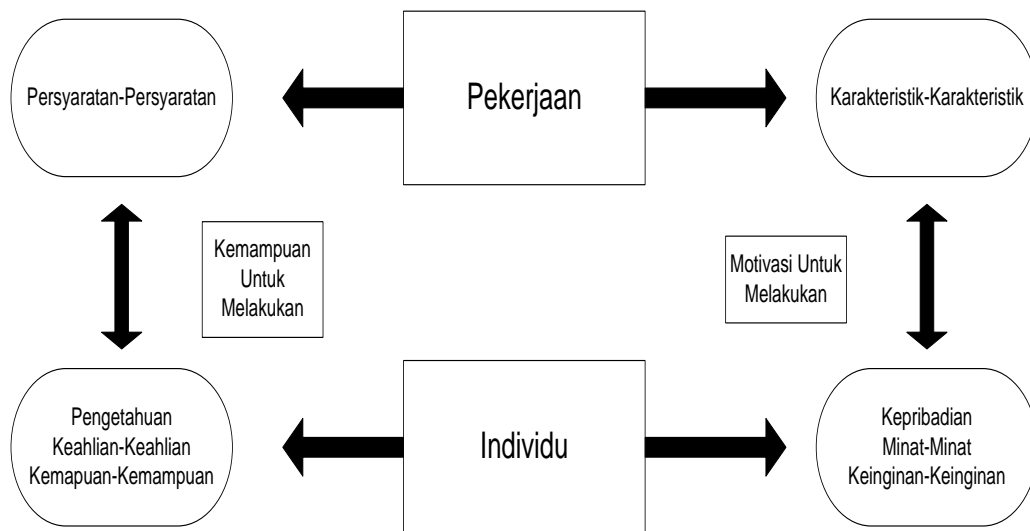
b) Efek luberan (*spillover effect*)

Yakni, citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Lebih tepatnya, segenap tujuan di atas haruslah diraih semaksimal mungkin dan dengan biaya yang seminimal mungkin bagi organisasi.

3.2.2 Menentukan Kualifikasi Pelamar-Pelamar

Tujuan upaya rekrutmen bukanlah hanya sekedar menghasilkan sejumlah orang tertentu. Lebih dari itu, tujuan rekrutmen hendaklah selalu untuk memikat pelamar-pelamar yang berbobot bagi manusia. Berikut adalah model untuk menentukan pelamar yang memenuhi syarat dan berbobot menurut Henry Simamora, (1999):



Gambar 3.2 Model Dua Dimensi Kualifikasi Untuk Pekerjaan

Terdapat dua dimensi yang penting dalam hal ini. Kemampuan dan Motivasi. Kemampuan (*ability*) mengacu pada kecocokan antara persyaratan-persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan si pelamar.

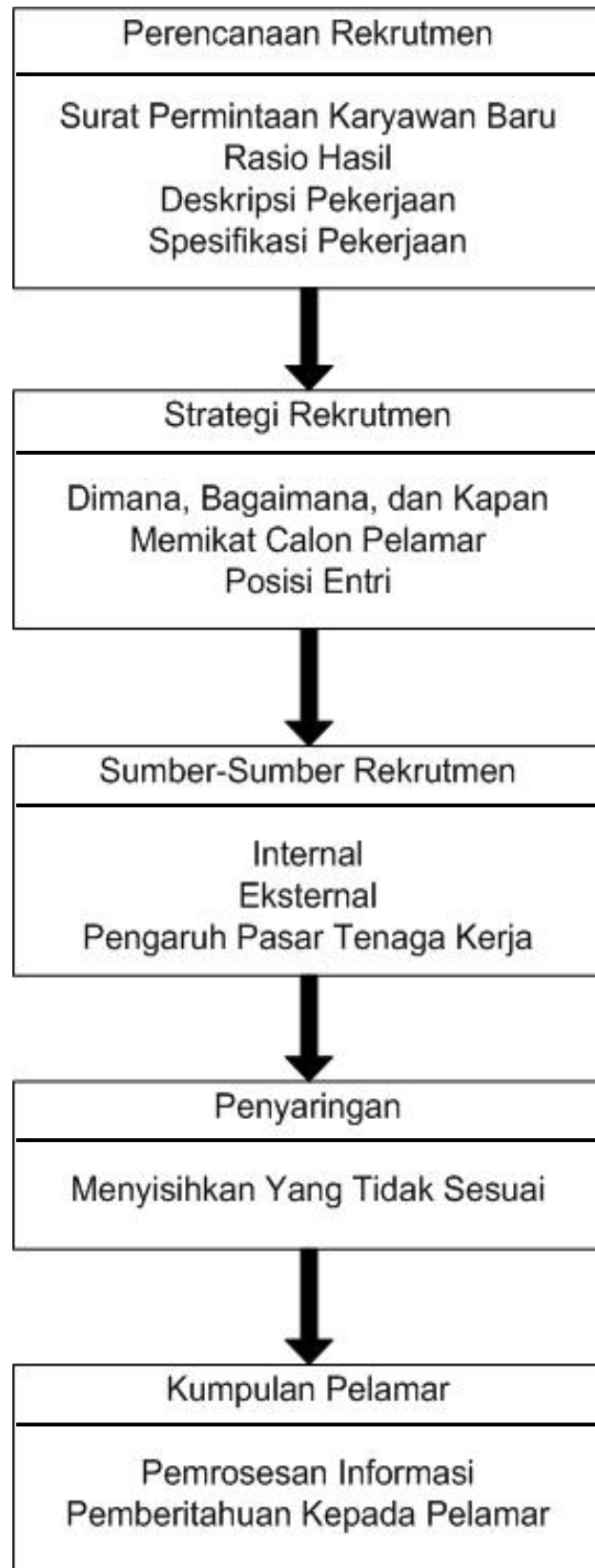
Motivasi (*motivation*) mengacu kepada kecocokan antara karakteristik-karakteristik pekerjaan dengan kepribadian, minat-minat dan keinginan si pelamar. Motivasi pada akhirnya menjadi keputusan yang internal. Karena itu merupakan keinginan si pelamar untuk melakukan pekerjaan yang sebaik mungkin.

3.2.3 Proses Rekrutmen

Aktivitas-aktivitas perekrutan tidak akan terjadi sampai seseorang dalam organisasi telah memutuskan, karyawan-karyawan seperti apa yang dibutuhkan dan berapa banyak jumlahnya.

Menurut Henry Simamora, (1999) proses perekrutan terdiri atas:

- a) Penyusunan Strategi untuk merekrut
- b) Pencarian pelamar-pelamar kerja
- c) Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak masuk kriteria yang diinginkan
- d) Pembuatan kumpulan pelamar



Gambar 3.3 Proses Perekrutan

3.2.4 Sumber-Sumber Rekrutmen

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber internal (*internal sources*) berkenaan dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini di dalam organisasi. Sumber eksternal (*external sources*) adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini.

Apakah perusahaan akan merekrut pelamar-pelamar yang berasal dari sumber internal atau sumber eksternal adalah tergantung dari beberapa faktor:

1. Ketersediaan orang-orang yang berbobot di kedua sumber tersebut
2. Kondisi perekonomian
3. Rencana-rencana organisasi
4. Biaya relatif

Kebijakan sumber daya manusia juga mempengaruhi keputusan untuk merekrut dari sumber internal atau sumber eksternal.

Perusahaan sering melakukan rekrutmen dari sumber internal cenderung mengeluarkan relatif lebih banyak biaya untuk program pelatihan dan pengembangan karyawan mereka dan juga lebih banyak untuk tunjangan pelengkapan dan pensiun dalam upaya menahan mereka.

Perusahaan dengan kebijakan rekrutmen dari sumber eksternal mungkin harus menawarkan tingkat gaji awal yang lebih tinggi guna memikat karyawan yang berpengalaman dari perusahaan lain.

Berikut keunggulan dan kelemahan sumber-sumber rekrutmen:

Tabel 3.1 Promosi Dari Sumber Internal

PROMOSI DARI SUMBER INTERNAL			
Keunggulan-keunggulan:		Kelemahan-kelemahan:	
1	Memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik	1	Menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit
2	Memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan sekarang	2	Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing
3	Meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional	3	Mebutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik
4	Memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuannya	4	Mebutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik

5 Memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik dan singkat

Tabel 3.2 Pengangkatan Dari Sumber-Sumber Eksternal

PENGANGKATAN DARI SUMBER-SUMBER EKSTERNAL			
Keunggulan-keunggulan:		Kelemahan-kelemahan:	
1	Memberikan ide dan pandangan baru	1	Waktu yang hilang karena adanya penyesuaian-penyesuaian
2	Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan tanpa berkepentingan	2	Menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih promosi
3	Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang	3	Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru

1. Sumber Internal

Melalui kebijakan rekrutmen internal, karyawan-karyawan dari dalam perusahaan diberikan kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang kosong.

Karyawan-karyawan yang ada saat ini merupakan sumber rekrutmen yang sangat efektif. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang ada saat ini mengetahui harapan-harapan perusahaan menyangkut kinerja, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan, dan sikap yang diperlukan bagi keanggotaan organisasional.

Karyawan-karyawan yang ingin berkembang di dalam organisasi cenderung lebih termotivasi manakala mereka mengetahui bahwa kinerja yang baik akan diimbali dengan promosi. Kesadaran karyawan bahwa mereka mempunyai peluang untuk dipromosikan cenderung memotivasi kinerja mereka, meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan mengokohkan perasaan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Rekrutmen internal juga mungkin lebih cepat dan murah dibandingkan rekrutmen eksternal. Oleh karena itu, karena organisasi memanfaatkan catatan-catatan pegawai dan sumber dayanya sendiri, rekrutmen internal dapat menghemnat waktu dan biaya.

Berikut menurut Henry Simamora, (1999) kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan:

1. Sebagian besar orang umumnya mengharapkan adanya kenaikan gaji dan status dalam karir mereka. Oleh sebab itu, kebijakan ini meningkatkan moral kerja karyawan. Kurang adanya promosi dan peningkatan di dalam organisasi dapat menjadi penyebab utama timbulnya perputaran karyawan dan ketidakpuasan.

2. Manajemen perusahaan dapat secara lebih akurat menilai keahlian-keahlian, pengetahuan dan keistimewaan-keistimewaan dari kalangan karyawannya yang ada saat ini dibandingkan jika dilakukan wawancara terhadap para pelamar. Risiko terjadinya kekeliruan seleksi dan penempatan dapat dikurangi.
3. Permasalahan rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan-pekerjaan dan persyaratan pendidikan, keahlian dan pengetahuan tentang pekerjaan ini relatif sederhana.
4. Individu yang ditarik dari dalam tentunya telah lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya. Dengan cara ini biaya penarikan dari dalam akan lebih murah dibandingkan jika perusahaan harus melakukan rekrutmen dari sumber eksternal.
5. Masa pelatihan dan sosialisasi juga lebih singkat disebabkan lowongan-lowongan yang ada diisi secara internal. Karyawan-karyawan yang ada sekarang semakin sedikit belajar tentang organisasi dan prosedur-prosedurnya dibandingkan pendatang baru.

Menurut Henry Simamora, (1999) kebijakan rekrutmen internal disamping bermanfaat juga mempunyai beberapa kelemahan:

1. Memicu pertikaian. Pada saat karyawan mengetahui semua calon yang akan mengisi kekosongan, terdapat ketidaksenangan terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan. Masalah ini tidak begitu kentara manakala orang luar yang menduduki posisi tersebut.

2. Tidak ada organisasi yang suatu saat tidak akan memanfaatkan injeksi “darah baru”. Dan terdapat beberapa organisasi seperti perusahaan iklan dan hubungan masyarakat yang membutuhkannya bagi kelangsungan hidup mereka. Organisasi, bagaimanapun juga, memerlukan keahlian-keahlian baru, ide-ide baru, metode-metode baru dan itu semua biasanya dibawa masuk oleh orang-orang dari luar perusahaan yang dampaknya bakal memberikan wawasan baru terhadap profibilitas.
3. Perubahan teknologi yang sedemikian kencang menyebabkan organisasi tidak mungkin mengembangkan semua bakat dari dalam secara cepat guna mengikuti perubahan itu.
4. Ada kemungkinan karyawan dari dalam tidak lebih dari sekadar peniru atasannya sehingga ada suatu gagasan baru yang dapat diperoleh. Ketika dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dan berpengaruh, mereka cenderung hanya mengulangi praktik-praktik yang sudah ketinggalan zaman.
5. Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, maka lowongan kedua akan tercipta posisi yang ditinggalkan oleh individu yang mengisi kekosongan pekerjaan tadi. Jika kekosongan yang kedua ini juga diisi secara internal, maka kekosongan lain akan terjadi lagi. Perpindahan karyawan ini disebut efek riak (*ripple effect*).

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal untuk rekrutmen meliputi individu yang saat ini tidak menjadi anggota-anggota organisasi. Keuntungan terbesar rekrutmen dari sumber

eksternal adalah bahwa dapat jumlah pelamar yang lebih banyak. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan lebih berbobot dibandingkan yang normalnya dapat direkrut secara internal.

Menurut Henry Simamora, (1999) kebijakan rekrutmen eksternal mempunyai beberapa kelebihan:

1. Orang-orang yang direkrut dari luar membawa ide-ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu membuat perubahan-perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok yang berkepentingan.
2. Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan lebih tinggi akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Ketika pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.

Menurut Henry Simamora, (1999) kebijakan rekrutmen eksternal juga mempunyai beberapa kelemahan:

1. Perusahaan menanggung risiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena keahlian dan kemampuan orang tersebut tidak dinilai dari tangan pertama.
2. Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan baru.
3. Jika pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang mungkin menjadi tidak puas karena mereka tidak mempunyai kesempatan promosi.

3.3 Seleksi Sumber Daya Manusia

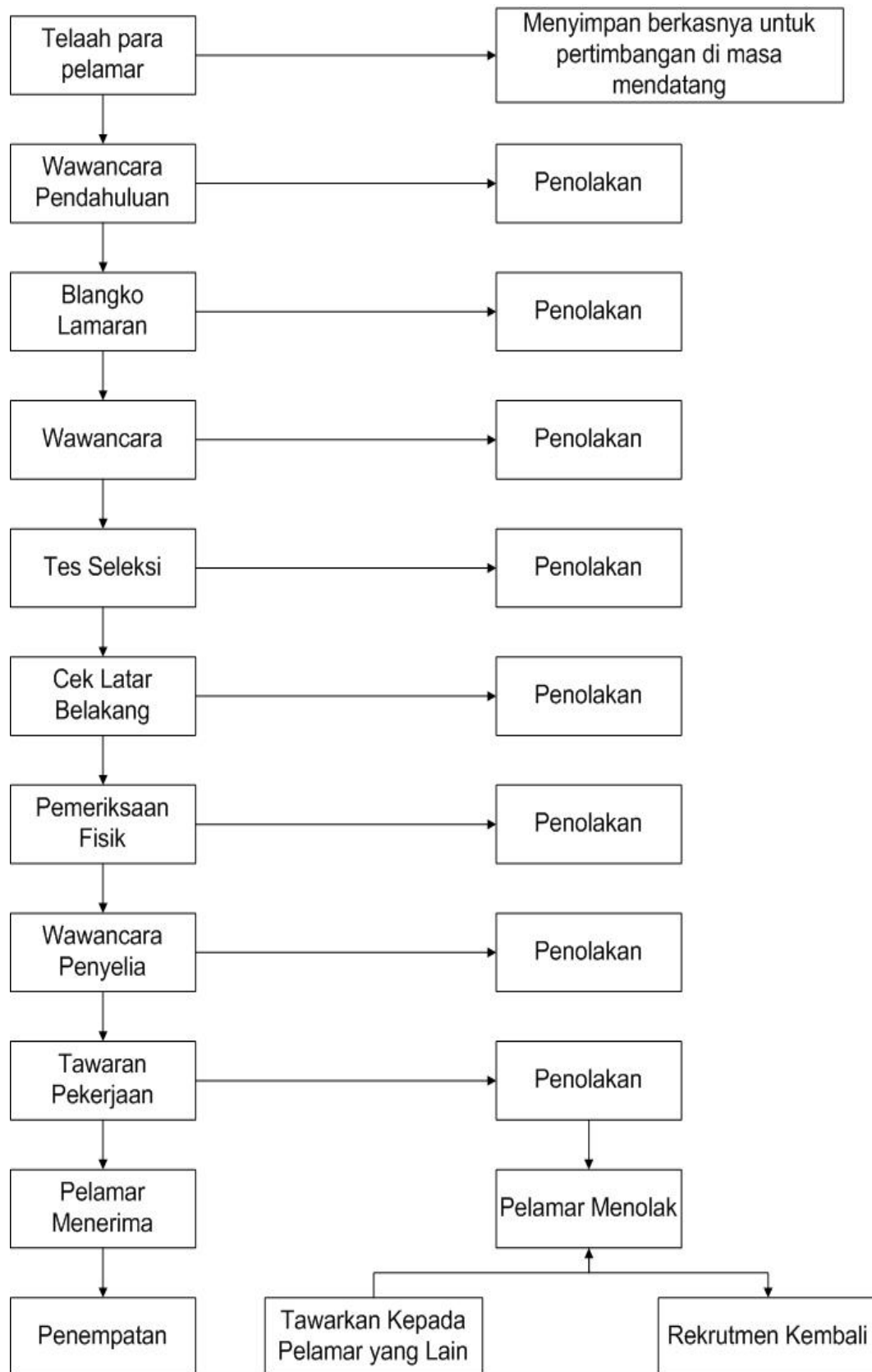
Menurut Henry Simamora, (1999) seleksi (*selection*) adalah proses dengannya perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Pengertian ini menekankan aspek efektivitas seleksi.

Menurut Henry Simamora, (1999) seleksi sumber daya manusia itu penting karena tiga sebab :

1. Kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya. Karyawan-karyawan yang tidak mempunyai kemampuan-kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan kinerja para manajer sudah barang tentu bakal terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak mengenakan ini adalah sebelum orang-orang tersebut memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya.
2. Penyaringan yang efektif adalah penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat karyawan-karyawan. Biaya-biaya untuk mengangkat seorang eksekutif sangatlah mahal, yang meliputi biaya wawancara, pengecekan referensi dan perjalanan/relokasi. Biaya untuk mengangkat karyawan noneksekutif memang lebih rendah, namun biaya tersebut tetaplah perlu ditekan.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi-implikasi legal dari pelaksanaannya secara serampangan. Legalisasi kesempatan kerja yang sama, ketentuan-ketentuan pemerintah, keputusan-keputusan pengadilan

mensyaratkan perusahaan agar secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur-prosedur seleksinya dalam rangka memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktik-praktik yang diskriminatif.

Berikut ini adalah langkah-langkah proses seleksi menurut Henry Simamora, (1999).



Gambar 3.4 Langkah-Langkah Proses Seleksi

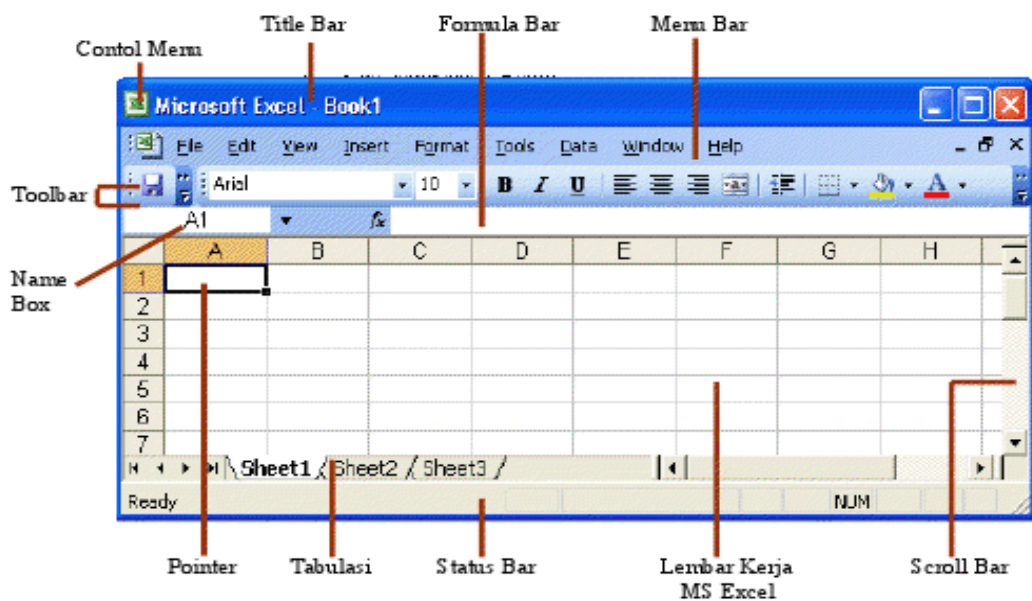
3.4 *Microsoft Excel*

Microsoft Excel adalah program aplikasi *spreadsheet* (lembar kerja) yang membantu dalam menghitung, memproyeksikan, menganalisa, dan mempresentasikan data (Singgih Santoso 2003). Kata *spreadsheet* sebenarnya berasal dari istilah di ilmu akuntansi yang mengacu pada kerjas kerja yang besar dengan isian baris dan kolom yang berisi transaksi-transaksi bisnis.

Dalam hal ini *Excel* menangani pengolahan data numerical (angka) yang diterapkan dalam bidang:

1. Laporan keuangan
2. Report Penjualan barang
3. Penganggaran suatu perjalanan
4. Menghitung jumlah rata-rata pada hari yang berbeda

3.4.1 Pengenalan Layar kerja *Microsoft Excel*



Gambar 3. 5 Tampilan Area Kerja *Microsoft Excel*

Catatan :

- a) Formula bar adalah tempat dimana kita menuliskan rumus formula, tapi perlu diingat bahwa penulisan rumus formula bukan berupa angka, melainkan alamat *cell / cell addressnya*.

Setiap kali menuliskan formula yang diperlukan harus selalu diawali dengan tanda sama dengan (=.....) atau tanda tambah (+.....)

- b) Name box adalah tempat yang menunjukkan alamat dari *cell* yang ditunjuk oleh *pointer*. Contoh : *cell B5* dibaca kolom ke-2 (yakni kolom B) baris ke-5.

3.4.2 Fitur-fitur *Microsoft Excel*

Adapun fungsi matematika yang digunakan guna menyelesaikan pengerjaan tugas, diantaranya yaitu:

1. Fungsi SUM

Fungsi SUM dalam program *Microsoft Excel* ini digunakan untuk melakukan penjumlahan. Biasanya untuk melakukan penjumlahan, pengguna perlu menggunakan tanda plus (+) pada sel yang akan dihitung, begitu seterusnya, tetapi bila menggunakan SUM, pengguna tidak perlu menggunakan tanda plus (+). Penulisan sintak dari fungsi SUM ini adalah : =SUM(number1,[number2],...)

Clipboard		Font		
B13		fx =SUM(B3:B12)		
A	B	C	D	E
	10			
	20			
	30			
	40			
	50			
	60			
	70			
	80			
	90			
	100			
	550			

Gambar 3. 6 Contoh Fungsi SUM Dan Hasilnya

Nilai 550 merupakan hasil penjumlahan *range* **B2:B5**

2. Fungsi *AVERAGE*

Sedangkan fungsi *Average* dalam program *Microsoft Excel* digunakan sebagai penghitungan nilai rata-rata dari *range*. Seperti yang kita ketahui untuk menghitung rata-rata adalah jumlah nilai bilangan dibagi dengan jumlah bilangan. Misalnya untuk menghitung nilai rata-rata bilangan 2,4,6 maka rumusnya $(2+4+6)/3$ dan hasilnya adalah 4.

Fungsi *Average* digunakan untuk mempermudah kita dalam menghitung nilai rata-rata. Fungsi *Average* biasa digunakan pada referensi *cell*, akan tetapi fungsi *Average* juga bias menggunakan argument nilai langsung. Untuk contoh pemakaian fungsi *Average* pada referensi *cell* dapat melihat contoh gambar 3.32.

The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet. The formula bar at the top displays the formula `=AVERAGE(B3:B12)`. The spreadsheet has columns labeled A through F and rows numbered 1 through 12. Column B contains the following values: 10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, and 100. Cell B13 is highlighted with a black border and contains the value 55, which is the average of the values in cells B3 through B12.

A	B	C	D	E	F
	10				
	20				
	30				
	40				
	50				
	60				
	70				
	80				
	90				
	100				
	55				

Gambar 3.7 Contoh Penggunaan Fungsi *Average*