



Editor:

Acai Sudirman, S.E., M.M

MSDM Strategik

Konsep dan Implementasinya

Setiyawami | Sumarni | Darwin Lie | Dipa Teruna Awaludin | Trisnia Manggiasih | Marisi Butarbutar
Sisca Nopralia | Yuliana | Dwi Oktisari | Siti Waliah | Sofiyan | Hastho Joko Nur Utomo
Susy Evita Satya Putri Pasaribu | Islamuddin | Nagian Toni | Riyan Sisiawan Putra
Novie Prasetyaning Marhaeni | Rendy Sueztra Canaldhy | Isma Nirmala | Salman Faris | Elly Romy



MSDM Strategik

Konsep dan Implementasinya

Buku "MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya" adalah panduan komprehensif yang menggali dalam konsep-konsep kunci dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik, membimbing pembaca melalui teori-teori terkini dan praktik terbaik untuk mencapai keunggulan organisasi. Dalam buku ini, pembaca akan dibawa untuk memahami peran krusial MSDM dalam mencapai visi dan misi organisasi di tengah lingkungan bisnis yang cepat berubah. Penulis menyajikan konsep MSDM strategik dengan pendekatan yang aplikatif, membahas langkah-langkah implementasi yang dapat diterapkan secara efektif dalam berbagai konteks organisasi. Dengan menggunakan kasus studi nyata dan temuan penelitian terkini, buku ini tidak hanya memberikan landasan teoritis, tetapi juga memberikan wawasan praktis tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia secara strategis. Pembaca akan diberikan alat yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global dan teknologis, serta membangun keberlanjutan organisasi melalui investasi dalam pengembangan dan pemberdayaan karyawan. Buku ini cocok untuk berbagai pembaca, mulai dari praktisi MSDM yang mencari peningkatan keterampilan hingga mahasiswa dan akademisi yang ingin memahami konsep MSDM strategik secara mendalam. Dengan bahasa yang jelas dan ilustrasi yang kuat, buku ini menjadi panduan tak ternilai bagi siapa pun yang ingin mengoptimalkan peran MSDM sebagai pendorong keberhasilan organisasi di era modern ini.



0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



MSDM STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA

Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.

Sumarni, S.H.I., M.E.

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.

Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Sisca Nopralia, S.Pd., M.Si.

Yuliana, S.Sos., M.Si.

Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.

Siti Waliah, S.IP., M.Si.

Dr. Sofiyan, S.E., M.MA.

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm.

Dr. Islamuddin., S.E., M.M.

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.

Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.

Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.

Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.

Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si.

Salman Faris, S.Si., M.M.

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

MSDM STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA

Penulis : Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.; Sumarni, S.H.I., M.E.; Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.; Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.; Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.; Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.; Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si.; Yuliana, S.Sos., M.Si.; Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.; Siti Waliah, S.IP, M.Si.; Dr. Sofiyan, S.E., M.MA.; Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.; Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm.; Dr. Islamuddin., S.E., M.M.; Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.; Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.; Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.; Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.; Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si.; Salman Faris, S.Si., M.M.; Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.

Editor : Acai Sudirman, S.E., M.M.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Husnun Nur Afifah

ISBN : 978-623-120-262-8

No. HKI : EC00202416735

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, FEBRUARI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

**Eureka Media Aksara bekerjasama dengan
Kolaborasi Buku Eureka**

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi ini dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Selamat datang dalam buku "MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya." Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fondasi utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam era dinamika bisnis yang cepat dan perubahan lingkungan yang kompleks, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dapat dipandang sebelah mata. Buku ini hadir sebagai panduan yang komprehensif dan aplikatif untuk memahami serta mengimplementasikan MSDM strategik guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penting untuk dicatat bahwa MSDM bukan sekadar serangkaian kebijakan dan prosedur, tetapi juga suatu bentuk investasi jangka panjang yang berdampak pada produktivitas, kepuasan karyawan, dan keberlanjutan organisasi. Buku ini mencakup konsep-konsep dasar MSDM strategik, memberikan pemahaman mendalam tentang peran MSDM dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Pembaca akan diajak mengeksplorasi teori-teori terkini, pendekatan inovatif, dan praktik terbaik yang dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digital dan global.

Sistematika buku MSDM Strategik: Konsep dan Implementasinya ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 21 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep Dasar Manajemen SDM, Bab 2 Strategi dan Analisis Manajemen SDM, Bab 3 Peran, Tantangan dan Tren Terkini MSDM, Bab 4 Proses Peramalan Sumber Daya Manusia, Bab 5 Perencanaan SDM dan Rekrutmen SDM, Bab 6 Seleksi dan Penempatan Kerja, Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan SDM, Bab 8 Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja, Bab 9 Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja, Bab 10 Sistem Informasi SDM, Bab 11 Strategi Pengembangan SDM, Bab 12 Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja, Bab 13 Motivasi Kerja dan Etos Kerja, Bab 14 Manajemen Talenta dan Manajemen Karir, Bab 15 MSDM

Internasional, Bab 16 Work-Life Balance dan *Work engagement*, Bab 17 Strategi Perubahan dan Inovasi SDM, Bab 18 Sistem Kompensasi SDM, Bab 19 Peran SDM Dalam Sustainability, Bab 20 Communication Skills dalam Organisasi, dan Bab 21 Digitalisasi SDM di Era Revolusi Industri 4.0.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan dosen dalam menyampaikan materi secara berkesinambungan guna menciptakan proses belajar-mengajar yang efektif dan efisien. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 26 Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM.....	1
A. Pendahuluan	1
B. Perencanaan Manajemen SDM.....	3
C. Strategi Perencanaan SDM.....	5
D. Analisis Pekerjaan SDM dalam Organisasi	8
E. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
DAFTAR PUSTAKA.....	13
TENTANG PENULIS.....	15
BAB 2 STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM....	16
A. Pendahuluan	16
B. Pendekatan Strategi SDM	17
C. Langkah dan Peran Strategi Perusahaan	19
D. Strategi Manajemen SDM	21
E. Manajemen SDM	24
F. Proses Perencanaan	25
G. Proses Rekrutmen	27
H. Proses Seleksi	28
I. Proses Penempatan.....	29
DAFTAR PUSTAKA.....	32
TENTANG PENULIS.....	33
BAB 3 PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI MSDM	34
A. Pendahuluan	34
B. Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	36
C. Tantangan Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	38
D. Peluang Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	39
E. Pengelolaan SDM di Era Digital	41

F. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Unggul	43
DAFTAR PUSTAKA	45
TENTANG PENULIS.....	47
BAB 4 PROSES PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA	48
A. Pendahuluan.....	48
B. Proses Peramalan	50
C. Periode waktu dalam Peramalan.....	54
D. Segmentasi	55
E. Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang	55
F. Analisis dan Pelaporan Dasar	57
G. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.....	57
H. Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang	61
I. Proyeksi Turnover.....	62
J. Pergerakan/Mobilitas Karyawan	62
K. Pemanfaatan Skill dan Waktu Karyawan	62
L. Peramalan Permintaan Staf	63
M. Permintaan Staf	63
N. Peramalan	64
DAFTAR PUSTAKA	66
TENTANG PENULIS.....	68
BAB 5 PERENCANAAN SDM DAN REKRUTMEN SDM....	69
A. Pengertian Perencanaan SDM dan Rekrutmen SDM.....	69
B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	71
C. Langkah-langkah Perencanaan SDM	71
D. Proses Perencanaan SDM	72
E. Pengertian Rekrutmen SDM	73
F. Prinsip Rekrutmen yang Efektif.....	75
G. Tujuan dan Proses Rekrutmen	76
DAFTAR PUSTAKA	77
TENTANG PENULIS.....	78
BAB 6 SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA.....	79
A. Pengantar	79

B. Pengertian dan Tujuan Seleksi	80
C. Faktor Penting dalam Seleksi	81
D. Proses Seleksi	83
E. Hambatan Pelaksanaan Seleksi	85
F. Tes Seleksi	85
G. Penempatan.....	87
H. Jenis Penempatan.....	87
I. Hambatan dalam Penempatan	88
J. Faktor Mempengaruhi Penempatan	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
TENTANG PENULIS.....	92
BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM.....	93
A. Pendahuluan	93
B. Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	94
C. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	96
D. Jenis-Jenis Pelatihan.....	97
E. Manfaat Pelatihan.....	98
F. Sasaran Pelatihan.....	99
G. Metode Pelatihan.....	100
H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan.....	101
I. Bentuk- Bentuk Pengembangan SDM.....	102
J. Tujuan Pengembangan SDM.....	102
K. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	104
DAFTAR PUSTAKA.....	106
TENTANG PENULIS.....	107
BAB 8 MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA ...	108
A. Pendahuluan	108
B. Pengertian Motivasi Kerja.....	109
C. Unsur-Unsur Motivasi Kerja	110
D. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	111
E. Tujuan Motivasi	111
F. Teori Motivasi	112
G. Pengertian Lingkungan Kerja.....	115
H. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	121

	TENTANG PENULIS.....	122
BAB 9	KEPUASAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS	
	KERJA	123
	A. Pendahuluan.....	123
	B. Pentingnya Kepuasan Kerja	124
	C. Produktivitas	127
	D. Kesimpulan.....	130
	DAFTAR PUSTAKA	133
	TENTANG PENULIS.....	134
BAB 10	SISTEM INFORMASI SDM	135
	A. Pendahuluan.....	135
	B. Definisi Sistem	136
	C. Ciri-ciri Unsur-unsur dan Sifat Sistem	137
	D. Karakteristik Sistem	138
	E. Konsep Dasar: Komponen Sistem Informasi	140
	F. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	141
	DAFTAR PUSTAKA	148
	TENTANG PENULIS.....	149
BAB 11	STRATEGI PENGEMBANGAN SDM.....	150
	A. Pendahuluan.....	150
	B. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	151
	C. Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Tangkas	156
	D. Peran SDM dalam Organisasi Bisnis	158
	DAFTAR PUSTAKA	162
	TENTANG PENULIS.....	164
BAB 12	PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN	
	KINERJA.....	165
	A. Pendahuluan.....	165
	B. Tujuan Pengembangan Karir	166
	C. Manfaat Pengembangan Karir	167
	D. Pilihan Jalur dalam Pengembangan Karir	167
	E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	168
	F. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	170
	G. Kesimpulan.....	178

	DAFTAR PUSTAKA.....	179
BAB 13	MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA.....	181
	A. Pendahuluan.....	181
	B. Memahami Motivasi Kerja: Dorongan Menuju Prestasi, Perspektif Psikologis dan Manajemen.....	182
	C. Etos Kerja: Landasan Kesuksesan Jangka Panjang..	189
	D. Pengaruh Motivasi Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja.....	196
	DAFTAR PUSTAKA.....	198
	TENTANG PENULIS.....	201
BAB 14	MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN KARIR	202
	A. Pendahuluan.....	202
	B. Manajemen Talenta	203
	C. Proses Manajemen Talenta	205
	D. Manajemen Karir	206
	E. Manajemen Pengembangan Karir	208
	F. Membangun SDM yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis.....	209
	DAFTAR PUSTAKA.....	212
	TENTANG PENULIS.....	214
BAB 15	MSDM INTERNASIONAL	215
	A. Pendahuluan.....	215
	B. Analisis SDM Global	216
	C. Pengelolaan SDM Tingkat Global	218
	D. Evaluasi Kinerja Global.....	219
	DAFTAR PUSTAKA.....	227
	TENTANG PENULIS.....	228
BAB 16	WORK-LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT.....	229
	A. <i>Work-Life Balance</i>	229
	B. <i>Work engagement</i>	235
	C. Kesimpulan	238
	DAFTAR PUSTAKA.....	240
	TENTANG PENULIS.....	242
BAB 17	STRATEGI PERUBAHAN DAN INOVASI SDM.....	243
	A. Pendahuluan.....	243

B. Mengukur Perkembangan Pasar Kerja.....	244
C. Perubahan dalam Pengelolaan SDM	246
D. Memahami Demografi SDM	248
E. Mendorong Perubahan Pola Pikir SDM.....	249
F. Memanfaatkan Talenta secara Efektif	251
G. Keterlibatan SDM dalam Pengambilan Keputusan	253
H. Memahami Peran Teknologi bagi SDM	255
I. Komitmen Organisasi dalam Pengembangan SDM.....	257
J. Kesimpulan.....	258
DAFTAR PUSTAKA	260
TENTANG PENULIS.....	262
BAB 18 SISTEM KOMPENSASI SDM.....	263
A. Pengertian Kompensasi	263
B. Bentuk Kompensasi	263
C. Pemberian Kompensasi	264
D. Tujuan Kompensasi.....	265
E. Metode Kompensasi.....	267
F. Sistem Kompensasi	268
G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi ...	271
DAFTAR PUSTAKA	274
TENTANG PENULIS.....	275
BAB 19 PERAN SDM DALAM SUSTAINABILITY.....	276
A. Pendahuluan.....	276
B. Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan.....	276
C. Keberlanjutan Perusahaan/Organisasi	281
DAFTAR PUSTAKA	287
TENTANG PENULIS.....	288
BAB 20 COMMUNICATION SKILLS DALAM ORGANISASI.....	289
A. Pendahuluan.....	289
B. Proses Komunikasi.....	290
C. Kendala Komunikasi.....	294
D. Keberhasilan Komunikasi	295
E. Jenis-Jenis Komunikasi	296

F. Komunikasi dalam Organisasi	298
DAFTAR PUSTAKA.....	299
TENTANG PENULIS.....	301
BAB 21 DIGITALISASI SDM DI ERA REVOLUSI INDUSTRI	
4.0.....	302
A. Pendahuluan	302
B. Peran SDM dalam Menghadapi Era Digital.....	304
C. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0	306
D. Pentingnya Adaptasi Digitalisasi SDM 4.0.....	309
E. Persaingan Digitalisasi SDM 4.0.....	310
DAFTAR PUSTAKA.....	312
TENTANG PENULIS.....	314

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1.	Fungsi Manajemen SDM.....	5
Gambar 1. 2.	Tahapan dalam Merumuskan Strategi SDM.....	8
Gambar 2. 1.	Formulasi Strategi.....	19
Gambar 3. 1.	Industri 5.0, Globalisasi, Training, dan Re-Training terhadap Pegawai	40
Gambar 4. 1.	Alur Proses Peramalan.....	52
Gambar 4. 2.	Struktur HRIS.....	58
Gambar 4. 3.	Proses Perencanaan Kepegawaian	65
Gambar 5. 1.	Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	73
Gambar 9. 1.	Hubungan Timbal Balik Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja	132
Gambar 17. 1.	Jumlah Karyawan pada 9 Bank Besar di Indonesia	245
Gambar 17. 2.	Pekerjaan Beresiko Tinggi untuk Digantikan oleh Teknologi	245
Gambar 17. 3.	Ilustrasi	252
Gambar 17. 4.	Ilustrasi	256
Gambar 17. 5.	Model Antecedent dan Konsekuensi Keterlibatan Karyawan	257
Gambar 20. 1.	Model Universal Komunikasi.....	290
Gambar 20. 2.	Istilah Penting dalam Komunikasi	291
Gambar 20. 3.	Proses Komunikasi	292
Gambar 20. 4.	Halangan Komunikasi.....	295



MSDM STRATEGIK KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA

Dr. Setiyawami, S.H., M.Pd., CIQnR.

Sumarni, S.H.I., M.E.

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.

Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si.

Yuliana, S.Sos., M.Si.

Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.

Siti Waliah, S.IP, M.Si.

Dr. Sofiyan, S.E., M.MA.

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm.

Dr. Islamuddin., S.E., M.M.

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.

Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.

Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.

Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.

Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si.

Salman Faris, S.Si., M.M.

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.



BAB 1 | KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM

Dr. Setiyawami, SH., M.Pd., CIQnR.
Universitas Negeri Yogyakarta

A. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia ini menjadi bidang kajian penting dalam perusahaan karena problem yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja, tetapi juga problem sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Diungkapkan oleh (Sinambela, 2018) bahwa setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal seperti pengangkatan staf, mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta meningkatkan kemampuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia ialah pendekatan strategic serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan adalah mempunyai potensi

dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

Namun, pengaplikasian MSDM ini sendiri bukan hanya dilakukan di perusahaan saja, dalam sebuah organisasi MSDM juga menjadi aset penting agar tujuan organisasi yang ingin diraih dapat tercapai. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa Dan Umum, penjelasan mengenai MSDM pada sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang ada akan dijelaskan secara rinci. Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan. Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada dasarnya adalah praktik merekrut, mempekerjakan, memutasi, dan mengelola karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan (Mondy, 2008); (Muliana *et al.*, 2020).

Keberadaan manajemen SDM sangat penting untuk mengelola para karyawan di tempat kerja untuk mencapai misi organisasi dan memperkuat budaya kerja di perusahaan. Ketika SDM dikelola secara efektif, manajer SDM dapat lebih mudah dalam merekrut profesional baru yang memiliki keterampilan yang diperlukan perusahaan. Tujuannya adalah untuk memajukan visi perusahaan serta membantu terkait pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan demi tercapainya target yang telah ditetapkan. Manajemen SDM merupakan bagian penting dalam mempertahankan atau meningkatkan kesehatan bisnis. MSDM adalah singkatan dari Manajemen Sumber Daya

Manusia adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu sistem formal yang dirancang untuk manajemen atau mengelola orang-orang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Model Sumber Daya Manusia Harvard oleh Michael Beer, manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendekatan strategis untuk pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi (Febrianty *et al.*, 2020); (Romy *et al.*, 2022).

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan sumber daya manusianya. Jadi, manajemen SDM adalah sebuah proses mempekerjakan orang, melatihnya, memberikan kompensasi kepada mereka, mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankannya. Selain itu, manajer SDM juga berperan penting dalam memonitor atau memantau keadaan pasar kerja untuk membantu suatu perusahaan agar tetap kompetitif (Sofiyan *et al.*, 2022). MSDM dalam sebuah perusahaan berfokus pada kegiatan rekrutmen sumber daya manusia, pengelolaan dan pengarahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya perusahaan dalam menerapkan Manajemen SDM adalah dengan menghadirkan divisi *Human Resource* (HR).

B. Perencanaan Manajemen SDM

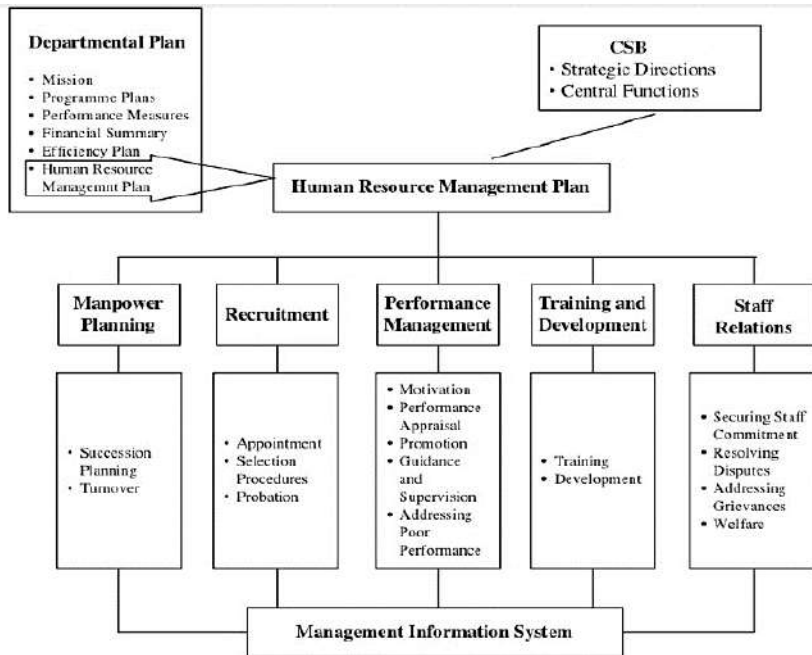
Perencanaan SDM merupakan sebuah proses di mana suatu organisasi mencoba untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber pasokan yang akan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan SDM dalam organisasi. Perencanaan SDM memungkinkan untuk lebih mengenali masalah kualitatif, terutama mengenai keterampilan, dan sesuai dalam berbagai peraturan organisasi. (Putri *et al.*, 2021) menunjukkan sejumlah karakteristik yang khas tentang perencanaan sumber daya manusia adalah Qualitative; Conscious; Explicit; Analytical; Purposive; Forward looking; Dynamic; Aggregate; dan Quantitative. Secara historis, ada dua

pendorong perencanaan tenaga kerja: kekurangan pasokan dan kebutuhan untuk meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja. Perencanaan SDM memerlukan pengembangan model yang semakin canggih untuk meramalkan bagaimana pasokan tenaga kerja dapat memenuhi permintaan dalam konteks stabilitas ekonomi.

Menurut (Silitonga *et al.*, 2022), argument argumen utama untuk mengartikulasikan unsur utama SDM adalah mewujudkan keyakinan keseluruhan organisasi sehubungan dengan orang-orangnya dan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan tindakan di masa depan. Banyak manajer lini terutama di pabrik lebih tertarik pada bagaimana output bisa ditingkatkan. Hal ini memunculkan minat untuk meningkatkan pemanfaatan dan efisiensi tenaga kerja melalui metode studi kerja, dan dengan skema produktivitas yang juga berusaha mengurangi perselisihan SDM yang sering terjadi. Meningkatnya persaingan internasional, lingkungan bisnis yang lebih kompleks, dan pola perubahan yang tidak dapat diprediksi menunjukkan bahwa organisasi tidak perlu kembali ke metode perencanaan tenaga kerja yang lebih lama yang pada saat itu dianggap terlalu deterministik.

Restrukturisasi, khususnya pelimpahan pengambilan keputusan, juga berarti bahwa beberapa organisasi telah kehilangan kapasitas untuk merencanakan dan kurang memiliki kendali pusat atas manajemen sumber daya. Terlebih lagi, ada perubahan dalam agenda SDM. Namun, penting bagi mereka yang mengembangkan strategi SDM untuk mengingatkan diri mereka sendiri akan diktum lama Fombrun *et al.*, (1984) bahwa organisasi dan manajer harus berkinerja baik di masa sekarang untuk berhasil di masa depan. Masalah sekarang menyangkut kualitas kinerja, output atau produk dari pada kuantitas. Pertimbangan kemudian dapat diberikan pada tindakan apa yang perlu diambil untuk menyesuaikan hal-hal seperti proses perekrutan, promosi dan pengembangan. Kebutuhan rencana ditentukan oleh departemen, dan mungkin tidak perlu menunjukkan kegiatan spesifik di semua bidang Manajemen

Sumber Daya Manusia. Namun, area komponen MSDM adalah: Perencanaan Tenaga Kerja, Perekrutan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 Fungsi Manajemen SDM dalam Perusahaan (Bangun, 2012).



Gambar 1. 1. Fungsi Manajemen SDM
Sumber: (Bangun, 2102)

C. Strategi Perencanaan SDM

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat

memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan (Umiyati *et al.*, 2022).

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus tepat dalam memilih strategi bisnis. Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing (Sudirman *et al.*, 2022). Pengembangan dan pengimplementasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kultur perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kultur perusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses manajemen SDM dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama secara garis besar (Sule dan Saefullah, 2012) yaitu terdiri atas:

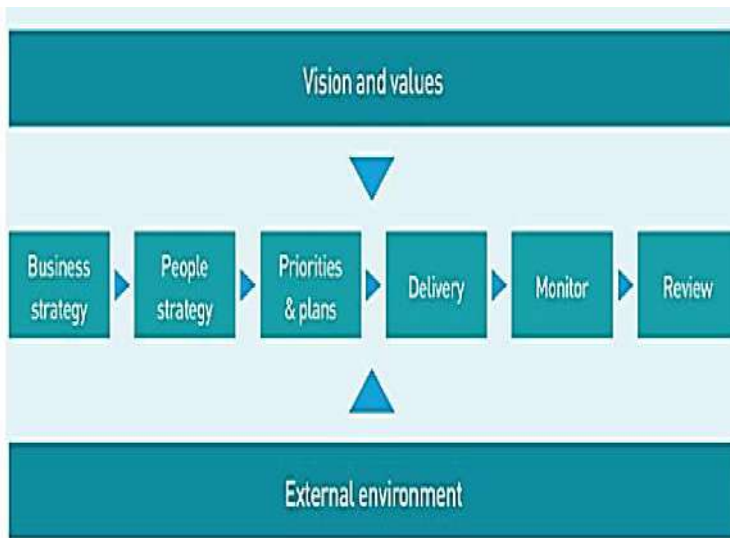
1. *Human resources planning*. Yaitu proses perencanaan kebutuhan dan memanfaatkan SDM untuk organisasi.
2. *Personnel procurement*. Yaitu proses mencari serta memperoleh SDM. Proses ini terdiri dari menarik calon

karyawan (rekrutmen), kemudian dilakukan seleksi dan setelah proses seleksi selesai maka dilakukan proses penempatan dan memberikan kontrak/perjanjian kepada tenaga kerja.

3. *Personnel development*. Yaitu proses pengembangan SDM. Proses yang dijalankan di dalamnya yaitu termasuk program pengenalan tenaga kerja yang disebut dengan orientasi, kemudian dilakukan pendidikan dan pelatihan.
4. *Personnel maintenance*. Yaitu proses pemeliharaan SDM. Yang termasuk di dalam proses ini adalah memberikan *reward*, insentif (dalam hal ini jaminan kesehatan dan keselamatan bagi pekerja) dan lain-lain.
5. *Personnel utilization*. Yaitu proses pemanfaatan serta pengoptimalan SDM, yang termasuk di dalam proses ini adalah promosi, demosi serta transfer dan separasi.

Tujuan utama setiap organisasi adalah tetap dan relevan dalam bisnis. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus efektif dan efisien dalam operasi mereka dalam keterbatasan sumber daya mereka. Oleh karena itu, manajemen memikirkan strategi, yang disebut sebagai serangkaian pilihan dan tindakan yang terkoordinasi dan dipantau dalam kerangka organisasi. Strategi SDM menunjuk pada kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi, jelas, organisasi yang mengadopsi strategi tertentu membutuhkan praktik SDM yang mungkin berbeda dari yang dibutuhkan oleh organisasi yang mengadopsi strategi alternatif yang berarti bahwa ada hubungan penting antara strategi organisasi dan praktik SDM yang diterapkan dalam organisasi itu.

Hal ini mempertimbangkan semua pemangku kepentingan dalam organisasi dan tidak hanya mencerminkan pandangan, misalnya, manajemen senior atau fungsi SDM. (Anggoro KR *et al.*, 2022) lebih lanjut menekankan pentingnya strategi SDM yang diinformasikan oleh faktor-faktor eksternal dan nilai-nilai organisasi, dan pemantauan dan tinjauan yang sedang berlangsung. Hal ini, dapat dijelaskan dalam Gambar 1.3 Tahapan dalam merumuskan strategi SDM berikut ini.



Gambar 1. 2. Tahapan dalam Merumuskan Strategi SDM
Sumber: (Anggoro KR *et al.*, 2022)

Strategi dianggap lebih dari keputusan, juga mempraktikkan pilihan. Namun, mengenai manajemen SDM dalam organisasi, ada dua jenis strategi dasar. (i) strategi bisnis yang kompetitif, yang melibatkan pengambilan pilihan dan cara melayani pelanggan mereka dengan lebih baik; dan (ii) strategi sumber daya manusia yang melibatkan pengambilan keputusan mengenai pengelolaan orang dalam organisasi. Lebih lanjut, ada kebutuhan untuk menyelaraskan kedua strategi untuk memastikan kinerja organisasi yang tinggi karena perhatian yang signifikan telah diberikan kepada SDM menjadi mitra strategis. Konsep ini telah mengarah pada pembentukan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, yang merupakan integrasi dari manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia.

D. Analisis Pekerjaan SDM dalam Organisasi

Analisis pekerjaan yang jelas akan membuat struktur organisasi menjadi jelas dan terukur (Gómez-Mejía, Balkin and Cardy, 2016). Manager SDM dalam menyusun analisis pekerjaan membutuhkan beberapa informasi penting antara lain aktivitas

pekerjaan yaitu apa saja tugas yang akan dikerjakan dan bagaimana kompleksitasnya. Berikutnya adalah perilaku manusia baik secara individu maupun sosial dan bagaimana kebiasaan pada suatu kawasan. Kebutuhan akan perangkat baik mesin, komputer maupun alat yang diperlukan dengan pekerjaan juga menjadi faktor penting dalam menyusun analisis pekerjaan. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah standar prestasi dan imbal prestasi yang didapatkan (Dessler, 2011). Pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan untuk menganalisis suatu jabatan diperlukan untuk mendesain bagaimana sistem bekerja. Desain pekerjaan yang mumpuni akan menjamin bagaimana manusia bekerja dan berinteraksi sekaligus berkembang dan memberi dampak.

Desain pekerjaan merupakan suatu proses mengorganisasikan pekerjaan ke dalam suatu poin-poin atau daftar tertentu yang secara spesifik dan jelas (Gómez-Mejía, Balkin and Cardy, 2016). Maksudnya, kebutuhan suatu pekerjaan tidak semata-mata serabutan atau menunggu arahan pimpinan semata namun ada aktivitas spesifik yang dilakukan sehingga dapat dinilai dan dievaluasi. Secara umum, analisis pekerjaan dipengaruhi oleh tiga faktor penting yaitu analisis jalur kerja, strategi bisnis dan struktur organisasi (Gómez-Mejía, Balkin and Cardy, 2016; Ruta and Sala, 2017; Moustaghfir, El Fatihi and Benouarrek, 2020). Ketiga hal tersebut berkontribusi terhadap bagaimana suatu pekerjaan dan jabatan dianalisis, bagaimana manajemen karir serta ikatan yang diinginkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor tersebut secara spesifik berpengaruh terhadap analisis pekerjaan dan secara teknis berkontribusi terhadap lima pendekatan dalam melakukan analisis pekerjaan yaitu *work simplification*, *job enlargement*, *job rotation*, *job enrichment* dan analisis pekerjaan berbasis kelompok.

Pendekatan pertama yaitu *work simplification*. Konsep ini berangkat dari asumsi bahwa suatu pekerjaan dapat disederhanakan, bersifat pengulangan atau *repetitive* dengan tujuan efisiensi (Gómez-Mejía, Balkin and Cardy, 2016).

Penyederhanaan pekerjaan dapat memanfaatkan tenaga kerja secara efektif untuk menghasilkan sejumlah besar produk standar. Penyederhanaan pekerjaan dapat menjadi efisien dalam lingkungan yang stabil (Sinambela, 2012), namun penyederhanaan ini kurang efektif dalam lingkungan yang berubah di mana pelanggan menuntut produk yang dibuat khusus dengan kualitas tinggi. Bahkan, beberapa penelitian mencatatkan bahwa penyederhanaan kerja sering menyebabkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi dan tingkat kepuasan karyawan yang rendah. Pendekatan *work simplification* tetap diperlukan bagi organisasi dengan pola produksi yang relatif sama dengan kualitas standar, namun jika ada perubahan strategi bisnis dan struktur organisasi maka aktivitas ini juga harus disesuaikan.

Pendekatan kedua dan ketiga yaitu *job enlargement* dan *job rotation*. Pendekatan ini didesain untuk menekan kebosanan dan keletihan dalam bekerja (Gómez-Mejía, Balkin and Cardy, 2016). *Job enlargement* dapat dipahami sebagai usaha untuk meluaskan tugas pekerjaan karyawan. Perluasan pekerjaan atau tugas biasanya masih dapat dilakukan dalam satu lingkup pekerjaan seperti *teller bank* tidak hanya bertugas memproses transaksi perbankan namun juga memastikan transaksi tersebut tidak mencurigakan dan berkaitan dengan *fraud* seperti pemalsuan dokumen, dll. Sedangkan *job rotation* atau rotasi pekerjaan dapat dimaknai sebagai perputaran karyawan dalam tugas lain khususnya yang satu level. Langkah ini diambil sebagai media pembelajaran karyawan, *tour of duty* serta penyegaran dan juga sebagai salah satu media evaluasi karyawan dalam rangka promosi jabatan. *Job enlargement* dan *job rotation* intinya adalah berusaha melatih dan mengelola motivasi karyawan supaya memunculkan kreativitas, inovasi dan pemikiran segar dan meminimalkan kebosanan dan penurunan motivasi. Dilain sisi, aktivitas ini walaupun dilakukan secara terbatas (Gómez-Mejía, Balkin and Cardy, 2016) namun dapat menjadi langkah yang strategis sebagai sarana manajemen karir dan *head hunter* untuk program pimpinan.

E. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) melibatkan pengelolaan hubungan antara karyawan-karyawan di dalam organisasi serta hubungan antara karyawan dengan perusahaan itu sendiri. Dalam konteks ini, mereka berupaya untuk memperkuat interaksi yang positif dan menciptakan perlakuan yang menguntungkan bagi semua karyawan dalam lingkungan perusahaan. Hal ini bertujuan agar setiap individu merasa nyaman dalam bekerja, memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap tugas mereka, dan berkontribusi secara proaktif pada pertumbuhan dan kesuksesan bisnis. Sejauh berbicara tentang masalah, baik yang bersifat pribadi maupun yang terkait dengan pekerjaan, Manajemen Sumber Daya Manusia selalu bertindak dengan cermat dan berusaha untuk mengambil keputusan yang paling menguntungkan bagi kedua belah pihak, yakni perusahaan dan karyawan.

Departemen SDM akan menangani seluruh rencana kepegawaian dalam perusahaan yang artinya mereka akan mengidentifikasi celah dalam struktur karyawan saat ini dan mengisinya dengan memperoleh bakat baru. Mereka juga bertanggung jawab untuk memberhentikan karyawan yang tidak memenuhi standar perusahaan. Manajemen SDM akan memastikan bahwa perusahaan memiliki orang-orang yang tepat untuk membantu mengembangkan bisnisnya.

Setelah karyawan mulai bekerja, Anda pasti ingin memastikan mereka bersemangat untuk datang ke kantor setiap hari dan menambah nilai bagi perusahaan. Jika karyawan senang dengan peran mereka, merasa seolah-olah mereka dapat tumbuh dalam perusahaan dan dapat berganti departemen jika mereka mau, mereka akan cenderung menjadi anggota tim yang produktif. Manajemen SDM akan memastikan semua karyawan benar-benar merasa puas dengan peran mereka dan akan bekerja dengan baik di perusahaan. Departemen SDM akan menangani jumlah dan jenis tunjangan karyawan yang diberikan perusahaan. Memberikan manfaat karyawan yang

baik sangat penting untuk kesuksesan bisnis Anda karena terbukti menarik dan mempertahankan bakat serta meningkatkan produktivitas karyawan. Tunjangan membuat karyawan tetap puas dengan memberi mereka berbagai fasilitas dan dan membuat mereka merasa aman dalam pekerjaan mereka.

Semua pekerjaan penggajian dan kompensasi biasanya dikelola oleh manajemen SDM. Hal ini termasuk gaji karyawan, jadwal pembayaran dan semua dokumen terkait pajak lainnya. Jika seorang karyawan ditawarkan promosi, atau jika karyawan diberi bonus, HR akan menangani semua perubahan dalam jadwal pembayaran reguler mereka. Departemen SDM akan membantu perusahaan membuat, mendistribusikan, dan memelihara rencana bisnis perusahaan. Hal tersebut berfungsi sebagai ikhtisar struktur organisasi perusahaan Anda. Ini mencakup filosofi dan budaya perusahaan Anda, cara Anda mengelola karyawan, dan cara Anda mendistribusikan sumber daya. Ketika seorang karyawan dipekerjakan, HR akan membawa mereka untuk melakukan pelatihan yang memang mereka butuhkan sebelum terjun ke dalam tugas sehari-hari mereka. Baik itu satu hari atau enam minggu, pelatihan perekrutan baru sangat penting untuk membuat orang tersebut merasa nyaman dengan peran baru mereka. Ini juga merupakan cara yang bagus untuk menetapkan ekspektasi sejak dini dan mempersiapkannya sehingga mereka dapat mulai memberikan pengaruh secepat mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Bangun, W. (2102) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1*. 10th edn. Jakarta: PT Indeks.
- Febrianty *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2016) *Managing Human Resources*. 8th edn, *Nuevos sistemas de comunicación e información*. 8th edn. Harlow: Pearson Education.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Moustaghfir, K., El Fatihi, S. and Benouarrek, M. (2020) 'Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link?', *Measuring Business Excellence*, 24(2), pp. 267–283. doi: 10.1108/MBE-12-2019-0119.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Romy, E. *et al.* (2022) 'Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 1282–1299. doi: 10.23960/jpp.v12.i3.2022.
- Ruta, D. and Sala, I. (2017) 'HRM in Mission Driven Organizations', in *HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in*

the Not for Profit Sector, pp. 145–182. doi: 10.1007/978-3-319-57583-4_6.

- Silitonga, H. P. *et al.* (2022) 'Determinant Improving the Quality of Financial Reports Pematangsiantar City Government', *E-Jurnal Akuntansi*, 32(2), p. 3834. doi: 10.24843/eja.2022.v32.i02.p18.
- Sinambela, L. P. (2012) *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. 1st edn. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofiyani, S. *et al.* (2022) 'Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance : The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors', in *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*. Knowledge E, pp. 425–440. doi: 10.18502/kss.v7i10.11382.
- Sudirman, A. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Dr. Setiyawami, SH., M.Pd., CIQnR, Minat penulis terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia dan kependidikan dimulai pada tahun 2003. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk menyelesaikan pendidikan magister pada konsentrasi manajemen pendidikan dan selesai pada tahun 2007 di Universitas Negeri Yogyakarta. Kemudian, Penulis melanjutkan pendidikan ke Strata 3 di Universitas Negeri Semarang dengan mengambil jurusan yang sama, dan selesai di tahun 2021 dengan mengambil topik tentang manajemen SMK untuk mengatasi lulusan. Penulis merupakan tenaga kependidikan Universitas Negeri Yogyakarta sejak tahun 2004 dan saat ini sedang mewujudkan impian sebagai dosen profesional. Untuk mendukung keinginan tersebut, penulis mulai aktif menulis buku dan juga melakukan penelitian serta penulisan artikel ilmiah. Penulis mempunyai motto hidup “never give up” ini berharap bahwa setiap permasalahan yang dihadapi bukanlah menjadi halangan maupun rintangan untuk menjadi orang yang lebih baik.

Email Penulis: setiyawami@uny.ac.id

BAB 2 | STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN

Sumarni, S.H.I., M.E.
IAI Darussalam Ciamis

A. Pendahuluan

Segala aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara menyeluruh agar sesuai dengan perubahan yang diharapkan oleh perusahaan disebut dengan strategi SDM. Ia merupakan bagian dari strategi bisnis suatu perusahaan yang melibatkan strategi dan tujuan akhir sebuah organisasi perusahaan. Strategi SDM harus konsisten dan terintegrasi melengkapi seperangkat program serta kebijakan pengelolaan karyawan. Faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDM-nya. Selain itu kemampuan manajemen dalam menjalankan perusahaan dan kemampuan SDM yang mendukung atau membantu manajemen dalam menjalankan perusahaan tersebut.

Sehingga dari sekian banyak sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan maka SDM-lah yang menempati posisi paling strategis diantara sumber daya lainnya. Mengingat pentingnya peran SDM dalam kegiatan perusahaan maka perusahaan perlu mengelola SDM sebaik mungkin karena kunci kesuksesan suatu perusahaan bukan hanya terletak pada kecanggihan teknologi, ketersediaan dana dan lain sebagainya tetapi sektor manusia adalah hal yang sangat penting. Manajemen SDM yang baik akan sangat menguntungkan bagi perusahaan karena dapat menghemat biaya, memperbaiki kinerja dan mempercepat

tercapainya suatu tujuan sekaligus dapat manage hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan perusahaan. Manajemen SDM merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan pengambilan keputusan, pengimplementasian dan pengendalian sumber daya manusia yang meliputi strategi, kiat, dan tindakan serta penerapan dari keputusan- keputusan tersebut yang langsung menyangkut atau mempengaruhi SDM yang bekerja di dalam perusahaan (Palinggi: 2008).

Cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis merupakan masalah yang dihadapi dalam manajemen SDM karena hal ini akan berdampak pada perencanaan SDM yang dimiliki. Sehingga hal ini memberikan dampak pada penempatan SDM pada lokasi yang dibutuhkan. Terdapat tiga sub proses dalam perencanaan SDM (Jimmy L : 2014), yaitu:

1. Proses menyiapkan dan rekap data guna mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada dan kapasitasnya.
2. Proses rekrutmen yang disesuaikan dengan kriteria penerimaan
3. Proses alokasi relokasi SDM, guna penempatan karyawan pada posisi yang paling tepat.

B. Pendekatan Strategi SDM

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang harus dicapai saat didirikan. Tujuan tersebut dapat berupa memberikan layanan untuk berbagai kepentingan publik, mendapatkan keuntungan dari membantu mengatasi masalah sosial, atau tujuan lainnya. Untuk mencapai tujuan organisasi, mereka selalu dihadapkan pada dua jenis lingkungan: lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Kedua lingkungan ini selalu berubah, tetapi manajer lebih mudah mengendalikan lingkungan internal daripada lingkungan eksternal. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi biasanya menetapkan strategi untuk mencapainya.

Strategi berasal dari bahasa Yunani "strategis", yang berakar dari bahasa militer dan berarti "suatu desain secara garis besar dalam peperangan atau pertempuran." Didefinisikan dalam praktik strategi sebagai mempekerjakan yang sangat teliti

yang mahir dalam berbagai taktik, serta dalam manajemen dan perencanaan. Di pasar yang kompetitif dewasa ini, perusahaan harus melakukan perencanaan strategis untuk tetap bertahan dan memperoleh keuntungan Suparyadi, 2015).

Untuk menangani tantangan kompetitif, perusahaan menggunakan pendekatan yang dikenal sebagai manajemen strategis. Dalam organisasi bisnis perusahaan dapat menentukan strategi misalnya, bagaimana caranya agar menekan biaya produksi, bagaimana menghadapi kompetitor, bagaimana meningkatkan pendapatan perusahaan, bagaimana melakukan promosi yang baik, teknologi apa yang perlu digunakan serta SDM seperti apa yang dibutuhkan dalam organisasi bisnis tersebut. Manajemen strategi bukan sekedar kumpulan dari tipe-tipe strategi melainkan lebih kepada proses menganalisis situasi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan, mengembangkan tujuan perusahaan membuat rencana tindak lanjut, mengalokasikan SDM yang bisa diarahkan guna meningkatkan hasil yang ingin dicapai.

Setiap organisasi perlu menyadari bahwa dewasa ini perubahan lingkungan terjadi sangat cepat. Lingkungan tersebut dapat berupa lingkungan alam, politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi. Hal ini terjadi karena kebutuhan manusia yang tidak terbatas sedangkan sumber daya yang ada sangat terbatas. Akibatnya pada organisasi bisnis muncul pesaing-pesaing baru yang sangat kompetitif. Sehingga perusahaan perlu menetapkan strategi jitu yang memiliki tingkat resiko minimal namun dapat dilaksanakan dengan hasil yang optimal serta mampu mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Dalam memformulasikan strategi, kelompok perencana strategi menentukan arahan strategi dengan berdasarkan pada misi dan tujuan perusahaan, peluang dan ancaman dari luar perusahaan serta kekuatan dan kelemahan perusahaan.



Gambar 2. 1. Formulasi Strategi
Sumber: (Suparyadi: 2015)

C. Langkah dan Peran Strategi Perusahaan

Perencanaan strategis merupakan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan strategis mencakup langkah-langkah yang setiap langkah melibatkan pengumpulan, analisis, dan evaluasi data yang berulang kali dilakukan oleh manajemen. Menurut Jimmy L (2014), komponen perencanaan strategis dan potensi efeknya terhadap perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal. Hal ini berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan termasuk mengapa perusahaan itu didirikan apa kontribusi perusahaan terhadap SDM dan Apa motif manajer Mendirikan perusahaan itu.
2. Mengkaji kondisi lingkungan. hal-hal yang perlu diperhatikan adalah terjadinya perubahan teknologi sosial ekonomi budaya politik perubahan peluang dan ancaman bagi perusahaan.
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Bisa dilakukan dengan mencari faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan, faktor apa yang menjadi penghalang dan dalam menentukan alternatif pilihan, Faktor SDM apa yang kemungkinan menjadi penghambat dalam rencana strategi.
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan. Dapat dirumuskan tujuan dari pemasaran perusahaan, proyeksi labanya, kapan investasi akan kembali dan bagaimana pola

marketingnya.

5. Menyusun strategi akhir. Pada tahap ini lebih fokus kepada program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional dengan memanfaatkan SDM yang benar dan berkualitas.

Faktor SDM memainkan peran penting dalam memberikan keunggulan bersaing strategis, terlepas dari ukuran perusahaan dan jenis bisnis yang dilakukannya. Sebuah perspektif mengatakan bahwa tugas strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM Individu dengan strategi perusahaan dan strategi persaingan. Dalam perspektif ini, manajemen puncak harus membuat program untuk mengimplementasikan strategi SDM. Menurut perspektif yang berbeda, manajemen

SDM berfungsi sebagai partner sejajar dalam proses perencanaan strategis. Menurut perspektif ini, peran manajemen SDM bukan hanya menyesuaikan operasi dengan strategi bisnis, tetapi juga menjalankan tugas operasi sehari-hari, seperti memastikan karyawan menerima pembayaran mereka.

Menurut Subyantoro dan Suwanto (2020), ada tiga strategi organisasi umum, dan masing-masing membutuhkan pendekatan pengelolaan SDM yang berbeda secara signifikan.

1. Pertumbuhan

Dengan berkembang, perusahaan dapat memperoleh keuntungan ekonomi yang signifikan dan meningkatkan posisinya di industri secara head-to-head dengan pesaingnya. Ini memberikan banyak kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan berkembang secara profesional. Pertumbuhan dapat dicapai secara internal atau eksternal. Pertumbuhan internal terdiri dari menembus pasar yang ada, mengembangkan pasar baru, atau membuat produk atau jasa baru untuk pasar yang ada dan baru. Pertumbuhan eksternal terdiri dari akuisisi organisasi lain, biasanya oleh pesaing atau organisasi lain yang mungkin menyediakan bahan mentah atau menjadi bagian dari rantai distribusi organisasi.

2. Stabilitas

Sebuah organisasi yang tidak mengalami perkembangan akan mengalami keterbatasan dalam melakukan penawaran kepada karyawannya. Oleh karena itu penting bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi karyawan dan mengembangkan strategi retensi secara spesifik.

3. Penghematan

Organisasi memutuskan untuk menghemat atau merampingkan operasinya dalam upaya Untuk membentengi kompetensi dasar yang dimiliki. Dalam strategi penghematan isu utama yang perlu ditangani adalah penekanan pada biaya-biaya.

D. Strategi Manajemen SDM

Strategi pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) dirancang dan dikembangkan secara proaktif oleh karyawan manajemen sumber daya manusia untuk melengkapi berbagai program dan kebijakan pengelolaan karyawan dan membuat organisasi konsisten dan terintegrasi. Sederhananya, sebagai anggota penting dari tim manajemen puncak, mereka juga harus terlibat dalam kepentingan manajemen tenaga kerja secara global. HR membutuhkan informasi tentang keterampilan dan kemampuan tim manajemen puncak dari organisasi Tenaga Kerja serta bagaimana mereka dapat mempengaruhi rencana strategis.

Perencanaan strategi tenaga kerja adalah bagian pertama dari strategi manajemen SDM, dan desain sistem kerja adalah bagian kedua. Aspek utama perencanaan strategis tenaga kerja adalah proses proaktif. Proses ini berusaha untuk merencanakan dan mengantisipasi peristiwa yang mungkin terjadi di berbagai bagian organisasi internal dan lingkungan eksternal, dan membuat rencana untuk mengatasi peristiwa ini sebelum benar-benar terjadi.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi maka menurut subyantoro (2020) tujuan strategi MSDM meliputi;

1. Mencegah kelebihan dan kekurangan staf
2. Memastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat
3. Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan
4. Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan dan sistem SDM
5. Menyatukan garis perspektif dan staff manager

Ada dua jenis perencanaan sumber daya manusia: perencanaan suksesi dan perencanaan agregat. Perencanaan agregat berfokus pada kebutuhan kelompok karyawan tertentu, seperti tingkat pekerjaan yang lebih rendah dan kebutuhan akan keterampilan umum karyawan untuk memastikan kinerja yang berkelanjutan. Perencanaan suksesi berfokus pada posisi manajemen individu yang penting sehingga organisasi harus memastikan bahwa posisi tersebut tetap diisi.

Dalam perencanaan agregat secara rinci dilakukan dengan langkah sistematis yaitu dengan:

1. Peramalan permintaan
2. Peramalan unit mempromosikan responsif terhadap pelanggan Dan Pasar
3. Jika tujuan dari organisasi melibatkan minimisasi biaya unit (bottom-up) peramalan
4. Jika organisasi lebih peduli dengan perubahan dan adaptasi peramalan top- down
5. Jika organisasi memiliki kedua tujuan dari kedua responsif dan efisien

Perencanaan suksesi melibatkan menentukan posisi manajemen penting yang tidak dapat dipenuhi oleh organisasi. Posisi ini biasanya termasuk posisi manajemen senior, yang biasanya dipenuhi dengan waktu yang sulit. Perencanaan suksesi mencapai dua hal.

1. Memfasilitasi transisi ketika karyawan meninggal
2. Perencanaan suksesi mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan berpotensi tinggi serta membantu dengan perencanaan karir mereka.

Salah satu alat utama yang sering digunakan dalam perencanaan suksesi adalah mentoring di mana seorang eksekutif atau manajer individu bertanggung jawab untuk mengembangkan individu karyawan. Secara alami, mentor harus holistik dan mempertimbangkan kebutuhan individu yang dibimbing dari sudut pandang profesional dan personal. Mentor harus dipilih yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang tepat untuk memimpin mentee. Mereka juga harus sangat tertarik pada mentoring dan peka terhadap kebutuhan mentee. Untuk program mentoring berhasil, tujuan dan ukuran keberhasilan harus ditetapkan sebelum dimulai. Ini harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi tertentu, strategi organisasi, keragaman dan partisipasi, dan jenis keterampilan yang perlu ditangani dan dikembangkan.

Baik formal maupun informal, program mentoring telah dikritik karena pegawai individu cenderung mencari mentor yang seperti diri mereka sendiri daripada faktor demografi seperti ras, jenis kelamin, agama, dll.

Manajemen program dapat dilakukan oleh organisasi diantaranya:

1. Sistem *reward*

Beberapa perusahaan menggunakan sistem hadiah untuk mendorong berbagai suksesi. Pengakuan mentor dapat digunakan sebagai hadiah, tetapi dari waktu ke waktu perusahaan mulai memasukkan pengakuan tersebut dalam proses penilaian kinerja dan upaya untuk memberikan kompensasi keuangan.

2. Kerahasiaan dan transparansi *trade off*

Ada perbedaan pendapat tentang transparansi, seperti halnya masalah lain dalam perencanaan suksesi. Jika transparansi terbuka, tujuan karir calon dapat dipertimbangkan dalam perencanaan pembangunan, tetapi

jika transparansi penuh, itu dapat mengganggu kerja sama tim dan membuat mereka yang tidak termotivasi tidak disebutkan dalam daftar. Menggunakan transparansi parsial, di mana orang diberitahu bahwa mereka berpotensi menghindari peningkatan harapan, disarankan untuk menginformasikan karyawan mereka tentang kesiapan mereka untuk mengikuti suksesi.

3. Pengukuran dan evaluasi

Idealnya evaluasi harus menarik pada kedua langkah-langkah kuantitatif dan kualitatif.

4. Implikasi untuk praktisi.

Tim telah mengidentifikasi sejumlah kompetensi dan mempraktekannya serta digunakan oleh para pemimpin industri untuk meningkatkan keragaman melalui proses perencanaan suksesi

E. Manajemen SDM

Sebelum ini, karyawan perusahaan dianggap sebagai salah satu faktor produksi dan diperlakukan seperti faktor produksi lainnya seperti mesin, bahan baku, atau peralatan kerja lainnya. Kini pandangan itu sudah berubah, karyawan tidak lagi diposisikan sebagai salah satu faktor produksi tetapi sebagai SDM yang di samping memiliki kompetensi tertentu yang dapat didayagunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya juga memiliki motivasi, harapan, cita-cita, nilai-nilai dan sebagainya yang perlu mendapatkan perhatian oleh para manajer. .

Menurut Suparyadi (2015), terdapat beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam praktik SDM yaitu:

1. Karyawan sebagai unsur investasi perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik agar memiliki kinerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi jangka panjang ke dalam organisasi yaitu tercapainya sasaran- sasaran organisasi
2. Untuk mencapai tujuan organisasi dan karyawan, kebijakan dan program harus dirancang dengan cara yang memuaskan kedua belah pihak.

3. Kebijakan dan program organisasi harus memberi peluang yang besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri guna mencapai cita-citanya.
4. Dalam melaksanakan manajemen SDM, kebijakan organisasi tidak boleh bersifat diskriminatif.
5. Pelaksanaan program organisasi hendaknya memberi ruang yang luas bagi karyawan untuk berpartisipasi sehingga mereka mampu mengekspresikan seluruh potensi yang dimilikinya secara optimal.
6. Penilaian kinerja karyawan harus dilakukan dengan tolak ukur yang objektif dan bersifat spesifik dilaksanakan secara jujur dan adil serta dilaksanakannya umpan balik dua arah.
7. Pemberian kompensasi hendaknya dilakukan secara adil, yaitu didasarkan pada faktor-faktor *compensable* dari masing-masing jabatan atau pekerjaan.
8. Penegakan disiplin kepegawaian hendaknya dilaksanakan secara progresif, kecuali terhadap karyawan yang melakukan suatu pelanggaran dengan ancaman hukuman pidana penjara dalam waktu tertentu.

F. Proses Perencanaan

Perencanaan adalah salah satu tindakan manajemen SDM yang sangat penting karena harus memahami apa yang sudah dimiliki organisasi dan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Perencanaan tidak hanya mencakup jumlah orang dan kompetensi yang diperlukan, tetapi juga sumber pasokan, strategi yang tepat untuk mengatasi kekurangan dan kelebihan karyawan, dan perkiraan kompensasi yang diharapkan. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dalam beberapa tahap:

1. Perkiraan kebutuhan dan pasokan personil.

Untuk membuat perkiraan kebutuhan dan pasokan personil manajer SDM menggunakan beberapa acuan sebagai berikut:

- a. Data personal saat ini baik dari aspek jumlah maupun kompetensi yang terdapat pada semua level dan unit kerja

dalam organisasi.

- b. Data jumlah dan kompensasi yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi.
- c. Data karyawan dari semua level dan unit kerja yang secara alamiah akan pensiun selama kurun waktu pelaksanaan strategi organisasi.
- d. Data jumlah kompensasi yang direncanakan untuk mengisi jabatan yang lowong karena pensiun
- e. Data statistik selama beberapa tahun biasanya sekitar 5 tahun terakhir dari karyawan pada level dan unit kerja yang dikeluarkan oleh organisasi dan yang meninggal dunia.

Perkiraan kebutuhan tenaga kerja didasarkan pada jumlah dan kemampuan yang diperlukan untuk mengisi posisi di setiap level struktur organisasi yang digunakan untuk menerapkan strategi perusahaan. Strategi manajemen sumber daya manusia harus sejalan dan berfungsi dengan strategi perusahaan. Karena perkiraan kebutuhan personel dan perkiraan pasokan sangat terkait, manajer sumber daya manusia melakukannya secara bersamaan.

2. Menangani kelebihan dan kekurangan personil.

Agar strategi organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan, maka manajer SDM perlu segera menindaklanjuti kelebihan atau kekurangan personal tersebut, yaitu dengan menetapkan Waktu penyelesaian dan strategi yang dipilih. Penentuan lamanya waktu mengatasi masalah Kelebihan atau kekurangan personil dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut;

- a. Strategi organisasi
- b. Ketersediaan kompetensi yang diperlukan
- c. Kemampuan dukungan keuangan organisasi
- d. Tingkat resistensi, Manajer SDM harus mampu melaksanakan perannya sebagai agen perubahan (*Agent of Change*) dengan memilih strategi yang tepat untuk mengatasi kelebihan atau kekurangan personel.

- e. Program pensiun dini, program pensiun Dini bertujuan untuk mengeliminasi karyawan dengan cara mengakhiri keanggotaannya pada organisasi lebih awal daripada usia pensiun normal yang ditetapkan oleh organisasi.
- f. Pengurangan jam kerja
- g. Perampangan yaitu dengan merestrukturisasi organisasi agar menjadi ramping
- h. Kerja lembur
- i. Kerja paruh waktu
- j. Outsourcing
- k. Inovasi teknologi
- l. Memperpanjang masa bakti.

G. Proses Rekrutmen

Perekrutan adalah suatu proses mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi persyaratan tertentu organisasi untuk mengisi posisi tertentu. Dengan demikian, perekrutan tidak hanya memperoleh banyak tenaga kerja, tetapi juga memperoleh sejumlah tenaga kerja yang memenuhi persyaratan tertentu, seperti SDM yang mampu menguasai microsoft, memiliki kecakapan berkomunikasi dan sebagainya.

Strategi SDM organisasi harus sejalan dan mendukung kebijakan personalia. Organisasi harus didasarkan pada spesifikasi jabatan yang kosong, yang berarti bahwa kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan tertentu diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Manajemen SDM yang baik biasanya memiliki program perekrutan dari dalam yang diatur dalam roadmap karier pribadi. Ini memungkinkan organisasi untuk menghitung dengan mudah berapa banyak posisi yang dapat dipenuhi dari dalam perusahaan dan berapa banyak posisi yang harus dipenuhi dari luar.

Selain itu, dapat dilakukan promosi dari dalam. Promosi adalah tindakan manajemen sumber daya manusia yang mengalihutugaskan seorang karyawan dari posisi tertentu ke posisi yang lebih tinggi dengan lebih banyak tanggung jawab,

tugas yang lebih kompleks, dan kompensasi yang lebih baik daripada posisi sebelumnya. Promosi adalah tindakan yang bermakna ganda, pertama-tama untuk memenuhi kebutuhan dan kebutuhan karyawan dan kedua untuk meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu, strategi gaji dapat digunakan karena tidak dapat dipungkiri bahwa gaji adalah salah satu faktor yang mendorong orang untuk bekerja di posisi yang berisiko tinggi atau melanggar hukum. Karena mereka tidak akan terpengaruh oleh tawaran kerja di perusahaan lain yang memberikan gaji yang lebih rendah, perusahaan yang menerapkan strategi gaji tinggi memiliki peluang yang lebih besar untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka. Dengan kata lain, strategi gaji tinggi akan menjadi daya tarik bagi para pelamar pekerjaan untuk bergabung dengan perusahaan ini, yang meningkatkan peluang pasar tenaga kerja.

H. Proses Seleksi

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, memilih karyawan atau calon karyawan untuk posisi tertentu merupakan tindakan yang bernilai strategis karena hasilnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, proses seleksi harus didasarkan pada standar yang telah ditetapkan, terutama untuk memastikan bahwa kompetensi dan bakat kandidat sesuai dengan posisi yang mereka pegang.

Kandidat dari dalam (Internal) dan luar organisasi (Eksternal) dapat dipilih. pada kandidat Internal, banyak organisasi (seperti militer, pemerintah, dan perguruan tinggi) memiliki tim atau kepanitiaan, peraturan, prosedur, dan kinerja yang baku dalam proses seleksi yang calonnya berasal dari dalam organisasi sendiri untuk mengisi jabatan yang kosong, biasanya untuk promosi. Sistem peraturan prosedur dan standar yang baku diperlukan agar proses seleksi dapat memilih orang yang tepat untuk posisi dan jabatan yang tepat. Hal ini diperlukan untuk menghindari penyimpangan dari prinsip-

prinsip manajemen SDM yang benar, sehingga hasilnya tidak menimbulkan perdebatan dan orang terbaik dipilih. Roadmap karir pribadi yang sudah distandarisasi dan didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen SDM yang tepat memudahkan proses seleksi dan kaderisasi kepemimpinan, sehingga suksesi kepemimpinan pada setiap tingkat dapat dilakukan dengan cepat dan memastikan bahwa posisi yang tepat ditempatkan.

Seleksi kandidat yang berasal dari luar (eksternal) organisasi membutuhkan standar, peraturan, dan prosedur yang lebih luas daripada seleksi dan penempatan kandidat internal. Banyak informasi yang belum diketahui, data yang tidak lengkap, atau masalah yang tidak diprediksi sebelumnya membuat proses ini lebih rumit. Pada proses seleksi untuk kandidat eksternal, sering terjadi kekurangan data dari pelamar, kehadiran kandidat yang tidak tepat waktu, dan masalah lain yang dapat menghambat proses seleksi.

I. Proses Penempatan

Setelah seorang kandidat dinyatakan lulus dalam seleksi dan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, dalam banyak organisasi dianggap bahwa proses mengisi posisi yang kosong telah selesai dan proses pelaksanaan pekerjaan akan berjalan sesuai dengan harapan organisasi.

Karyawan baru atau lama membutuhkan waktu untuk memahami pekerjaan baru mereka. Mereka juga perlu memahami dan beradaptasi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, budaya organisasi, dan peralatan kerja. Beberapa hal yang perlu dipahami oleh karyawan baru adalah sebagai berikut (Suparyadi: 2015):

1. Orientasi aspek organisasional.

Untuk memastikan bahwa mereka tahu kapan dan bagaimana mereka harus berkolaborasi atau bekerja sama dengan siapa dan bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya, karyawan baru harus memahami beberapa aspek organisasi nasional tertentu yang terkait secara langsung

maupun tidak langsung dengan pekerjaan yang akan mereka selesaikan di masa depan.

2. Struktur organisasi

Struktur organisasi memberitahu karyawan baru kepada siapa mereka harus melapor, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan dari siapa mereka menerima laporan.

3. Pekerjaan baru

Karyawan baru harus benar-benar memahami jumlah pekerjaan yang harus dilakukannya di tempat kerja baru mereka. Mereka juga harus menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan di tempat kerja baru mereka termasuk dalam tanggung jawab organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, tanggung jawabnya dapat berdampak pada kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

4. Fasilitas dan peralatan pendukung pekerjaan

Setiap pekerjaan membutuhkan fasilitas dan peralatan seperti ruang kerja, meja, dan kursi komputer. Karyawan baru harus belajar tentang fasilitas dan peralatan mana yang dapat mereka gunakan untuk menyelesaikan tugasnya sehingga mereka dapat mulai bekerja pada hari kedua.

5. Peraturan dan kebijakan organisasi

Peraturan dan kebijakan adalah bagian penting dari kehidupan suatu organisasi karena mereka berfungsi sebagai pedoman dan batas mana yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh setiap unit kerja dan karyawan. Karyawan baru dari luar organisasi juga harus memahami semua peraturan dan kebijakan ini agar mereka tidak melakukan kesalahan.

6. Budaya organisasi

Karena karyawan baru yang berasal dari luar sering datang ke organisasi dengan budayanya sendiri, budaya organisasi sering menjadi faktor penting bagi mereka. Masalah yang mungkin terjadi adalah budaya yang baru

mereka masuki berbeda dengan budaya yang mereka bawa dari luar.

7. Orientasi kepentingan pribadi karyawan

Hak-hak karyawan adalah kompensasi yang harus diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Karena itu, karyawan berhak untuk mendapatkan informasi menyeluruh tentang hak-haknya selama mereka bekerja untuk perusahaan.

Strategi SDM yang tepat harus diterapkan oleh perusahaan untuk mempertahankan keunggulan, mengurangi biaya, meningkatkan kinerja, dan mempercepat pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan mereka, setiap organisasi dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia (SDM) strategik. Sangat penting bagi manajer untuk membuat strategi untuk menghadapi persaingan. Perumusan strategik sumber daya manusia (SDM) mencakup perencanaan pengambilan keputusan dan pembuatan rencana strategik khusus untuk mencapai tujuan perusahaan. MSDM strategik adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan untuk membuat dan menerapkan strategi yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Palinggi. 2008. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM*. Yogyakarta: ANDI
- Subyantoro, Arief dan Suwarto. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Yogyakarta: ANDI
- Jimmy L, Gaol. 2014. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kompas Gramedia.

TENTANG PENULIS



Sumarni, S.H.I., M.E. Penulis lahir di Sragen tanggal 25 Oktober 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Darussalam (IAID) Ciamis. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Syariah Jurusan Muamalah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2006, kemudian melanjutkan S2 Jurusan Manajemen Keuangan Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta. Sebagai seorang dosen penulis tertarik dengan kajian yang berkaitan dengan Ekonomi Islam dan Manajemen. Tulisan yang berjudul Implementasi Pendistribusian Zakat Infak dan Sedekah untuk Pemberdayaan Masyarakat pada BMT Amanah Ummah Surakarta terbit pada Sinta 3, kemudian The implementation of productive zakat utilization in economic empowerment of zakat recipients: a case study of the national amil zakat agency, ciamis regency adalah salah satu karya penulis.

BAB 3

PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI MSDM

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.
Universitas Prima Indonesia

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam Bahasa Inggris adalah *Human Resource Management* adalah disiplin yang berfokus pada pengelolaan aset paling berharga dalam organisasi, yaitu sumber daya manusia. Manajemen SDM melibatkan berbagai aspek, mulai dari perekrutan, seleksi, dan pengembangan karyawan hingga manajemen kinerja, kompensasi, dan manfaat. Ini memainkan peran penting dalam membentuk budaya perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya (Lie *et al.*, 2021). Selain itu, Manajemen SDM juga memerlukan pemahaman mendalam tentang hukum ketenagakerjaan dan peraturan terkait agar organisasi dapat beroperasi dengan legal dan etis. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mendukung pertumbuhan serta keberhasilan jangka panjang mereka.

Dalam berbisnis pasti tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang optimal. Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang dihasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa dikarenakan mesin yang menghasilkan produk tersebut yang menjadikan hasil yang maksimal, modal yang cukup besar

sehingga berdampak selisih harga yang mampu menjadikan pesaing tidak mampu berani dalam bersaing, jaringan dalam pemasaran yang sudah terkuasai sekaligus memiliki loyalitas konsumen yang tinggi atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kompetensi yang hebat, motivasi yang begitu tinggi serta kualitas perilaku yang menciptakan iklim yang harmonis (Silalahi *et al.*, 2022). Keempat hal tersebut mulai dari mesin, modal, loyalitas konsumen dan sumber daya manusia memang menjadi unsur dari penyumbang laba yang besar bagi perusahaan. Namun sumber daya manusia menjadi kunci dari semuanya. Manusia yang memiliki ide agar mesin selalu di perbaiki dan di rawat serta mengganti mesin agar menghasilkan produk berkualitas bersumber dari keputusan manusia, loyalitas konsumen yang tak berpaling terhadap produk yang lain serta modal yang besar dengan melakukan segmen pasar jelas bersumber dari kekuatan manusia. Artinya untuk menghasilkan laba yang di rencanakan sesuai dengan tujuan bersumber dari proses panjang sumber daya manusia lah yang berperan aktif di dalamnya. Oleh sebab itu (Hartini *et al.*, 2021), memberikan gambaran tiga alasan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan strategis perusahaan mampu terwujud.

Pertama, dengan mengelola sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, seperti yang ditunjukkan berbagai studi. Dan hal ini berlaku bagi organisasi yang berada di seluruh dunia. Human capital index, sebuah studi menyeluruh tentang lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa mengelola sumber daya manusia yang berorientasi manusia memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul.

Kedua, mengelola sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan menyiratkan bahwa manajer harus mengubah pemikirannya terhadap para pekerja dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja yang ada. Mereka harus bekerja

sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra, bukan semata-mata biaya yang harus diminimalisasi atau dihindari. Bagi organisasi bisnis kontemporer sudah melakukan hal yang demikian, karena manusia adalah asset yang harus di jaga bukan lagi tenaga yang di eksploitasi keberadaannya.

Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam organisasi. Contohnya, dari salah satu studi melaporkan bahwa praktik-praktik kerja yang lebih baik bisa meningkatkan nilai pasar hingga 30 persen. Praktik-praktik bagaimana memperlakukan orang-orang dengan baik dalam organisasi seperti meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian para pekerja suatu organisasi dapat menambah motivasi karyawan, mengurangi waktu bermalas-malasan dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan yang bekerja rendah untuk keluar.

Persaingan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu mengalami persaingan semakin ketat. Di butuhkan kerja keras untuk selalu meningkatkan kualitas produk maupun kualitas sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Adanya pendatang baru yang juga selalu melakukan inovasi produk dan kesamaan dalam membuat produk/jasa menjadikan tugas organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan yang di miliki oleh organisasi bisnis. Pengelolaan sumberdaya manusia menjadi keharusan yang tak bisa di hindarkan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas tinggi menjadi jalan solusi akan persaingan dalam dunia bisnis yang begitu kompleks.

B. Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era *Society* 5.0

Berdasarkan sejarahnya, era *Society* 5.0 didahului dengan era berburu (*Society* 1.0), era pertanian (*Society* 2.0), era industri (*Society* 3.0), dan era teknologi informasi (*Society* 4.0). Karakter *Society* 5.0 mencakup perkembangan teknologi seperti halnya revolusi industry 4.0, namun juga menonjolkan unsur manusia (human) dalam tatanan kehidupan bermasyarakat. Diharapkan

setiap tantangan yang ada dapat diselesaikan melalui perpaduan antara inovasi teknologi (industry 4.0) dan humanistik. Selain itu dengan era *Society 5.0*, kecerdasan buatan (artificial intelligence) yang memperhatikan sisi kemanusiaan mampu mentransformasi big data yang telah dikumpulkan melalui internet disegala sector kehidupan manusia. Dengan demikian diharapkan ini akan menjadi suatu kearifan baru dalam tatanan dan peradaban bermasyarakat. Tidak dapat dipungkiri, transformasi ini akan membantu manusia untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna. Dalam *Society 5.0*, juga ditekankan perlunya keseimbangan pencapaian ekonomi dengan penyelesaian problem sosial. *Society 5.0*, merupakan nilai baru yang diciptakan melalui inovasi akan menghilangkan kesenjangan regional, usia, jenis kelamin, dan bahasa serta memungkinkan penyediaan produk dan layanan yang dirancang secara halus untuk beragam kebutuhan individu dan kebutuhan laten. Dengan cara ini, akan mungkin untuk mencapai masyarakat yang dapat mempromosikan pembangunan ekonomi dan menemukan solusi untuk masalah sosial. Kedua revolusi tersebut saling berkesinambungan membentuk pola tatanan kehidupan bermasyarakat, yaitu ketika setiap permasalahan dan tantangan yang terdapat didalamnya dapat diselesaikan melalui perpaduan inovasi dari berbagai unsur yang diterapkan pada revolusi industry 4.0 dan kemudian dipadukan dengan *society 5.0*. Hubungan tersebut diharapkan dapat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas kehidupan sosial, sehingga setiap usaha dalam meningkatkan dan mengembangkan revolusi tersebut akan mencerminkan produk dan layanan masyarakat yang bisa diberikan secara berkelanjutan. Karakteristik di era kedua revolusi tersebut meliputi digitalisasi, optimation dan cutomization produksi, otomasi dan adaptasi, interaksi antara manusia dengan mesin, *value added services and business, automatic data exchange and communication*, serta penggunaan teknologi informasi (Raharja, 2019).

Society 5.0 adalah masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir di era Revolusi industri 4.0 seperti *Internet of Things* (internet untuk segala sesuatu), *Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan), *Big Data* (data dalam jumlah besar), dan robot untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. *Society 5.0*, sebuah masa di mana masyarakat berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial oleh sistem yang mengintegrasikan ruang dunia maya dan ruang fisik. *Society 5.0* akan menyeimbangkan pembangunan ekonomi dan menyelesaikan masalah sosial.

C. Tantangan Sumber Daya Manusia di Era *Society 5.0*

Adopsi teknologi digital dalam revolusi industri 4.0 pada implementasinya banyak mengesampingkan peran sumber daya manusia. Marginalisasi kontribusi sumber daya manusia dapat terlihat dari proses automasi teknologi yang banyak memanfaatkan penggunaan robot. Dengan adanya preferensi pemanfaatan mesin dibandingkan manusia maka akan banyak lapangan pekerjaan yang tergantikan oleh automasi mesin. Prediksi terhadap preferensi pekerjaan di bidang teknologi dapat ditunjukkan oleh fenomena perubahan arah peminatan pekerjaan dalam 10 tahun ke depan. Menurut (Basoeky *et al.*, 2021) pekerjaan di bidang komputer dan matematika diperkirakan akan bertumbuh karena adanya permintaan yang tinggi untuk keamanan teknologi informatika dan pengembangan perangkat lunak. Selain itu, pekerjaan di bidang teknologi akan mendukung prevalensi *telework* sebagai solusi atas pandemi Covid-19. Hal ini menandakan, gempuran digitalisasi dapat menggantikan peran manusia dalam menjalankan pekerjaan konvensional seperti administrasi perkantoran dan pekerjaan konvensional lainnya. Lalu, dimana sesungguhnya letak urgensi peran sumber daya manusia dalam mendukung terwujudnya industri 4.0?

Menurut sebuah survei tentang kecenderungan pola konsumsi generasi milenial di Indonesia, diperoleh hasil temuan menarik. Penelitian menunjukkan 60% milenial lebih cenderung melakukan pembelian yang dengan mengedepankan aspek produk dan layanan (personalisasi) yang spesifik, unik dan dapat disesuaikan untuk setiap tuntutan pelanggan yang membutuhkan kesadaran dan harga diri yang tinggi. Generasi milenial yang menjadi konsumen potensial industri pada kenyataannya lebih memprioritaskan produk dengan sentuhan manusia. Konsumen pada generasi ini bahkan bersedia membayar harga yang lebih tinggi apabila mendapatkan produk/layanan yang eksklusif dan autentik. Hal ini dapat terjadi karena kontribusi peran humanis dalam kreasi penciptaan kebutuhan konsumen. Adapun peran humanis yang dimaksud adalah mengekspresikan identitas konsumen melalui produk yang mereka beli dan mencari sentuhan manusia di atas segalanya. Hal ini menandakan generasi milenial mendambakan adanya jejak pribadi desainer dan pengrajin manusia dalam menciptakan sesuatu yang istimewa dan unik melalui upaya pribadi mereka (Sudirman *et al.*, 2022).

D. Peluang Sumber Daya Manusia di Era *Society 5.0*

Dengan perkembangan berbagai macam *platform* di internet, semakin banyak pula program kursus online yang memanfaatkan *platform* ini. Pelatihan online bisa menjadi pilihan yang menguntungkan karena sifatnya yang fleksibel dan bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan berbagai macam pelatihan (Indajang *et al.*, 2021). Namun, banyak kalangan profesional dalam bidang SDM yang memperhatikan format dalam pemanfaatan kursus online dan juga memperhatikan cara peserta kursus berinteraksi dengan instruktur hingga bagaimana peserta kursus menghadapi masalah-masalah tertentu yang akan ditemui saat mengimplementasikan kemampuannya di dunia kerja.

E. Pengelolaan SDM di Era Digital

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018); (Basoeky *et al.*, 2021).

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi (Irwansyah *et al.*, 2021). Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola stakeholder eksternal (*Social Capital*) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan asset lain SDM yang perlu dikelola. Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*).

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Armstrong, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga

kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Umiyati *et al.*, 2022). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi. Sehingga fokus dari pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah masalah tenaga kerja manusia dalam bisnis yang harus di kelola menurut urutan fungsi fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Ningrum *et al.*, 2022).

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini:

1. *Human Resources Planning*

Human Resources Planning yaitu perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

2. *Job Analysis*

Job Analysis yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

3. *Recruitment and Selection*

Recruitment and Selection yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara dan proses yang telah ditentukan.

4. *Orientation and Induction*

Orientation and Induction yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.

5. *Performance Appraisal*

Performance Appraisal yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian kerja.

6. *Compensation planning and remuneration*

Compensation planning and remuneration yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.

7. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety*

Motivation, Welfare, Healthy and Safety yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.

8. *Industrial relations*

Industrial relations yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

F. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Unggul

Dalam membangun SDM yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi (Hartini *et al.*, 2021). Selain itu, dalam revolusi industri 4.0 diperlukan pekerja yang berakar kuat ke dalam *Technology of Things* (ToT), interaksi manusia dengan mesin, teknologi interfaces serta pemahaman yang baik tentang networking system. Dengan modal SDM yang memiliki kompetensi dengan karakteristik diatas, pada gilirannya akan tercipta SDM yang unggul, kreatif dan inovatif serta adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing secara global di era Industri 4.0 ini (Suryani *et al.*, 2021).

Peningkatan kapasitas dan kualitas suatu bangsa melalui pembangunan SDM yang unggul merupakan tugas bersama dalam menciptakan bangsa yang kuat dan Negara yang makmur. Melalui *SDM yang unggul, tangguh dan berkualitas baik secara fisik dan mental akan berdampak positif tidak hanya terhadap peningkatan daya saing dan kemandirian bangsa, namun juga dalam mendukung pembangunan nasional* (Anggoro KR *et al.*, 2022). Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas SDM antara lain, pertama adalah sistem pendidikan yang baik dan bermutu. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan

terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan iptek, serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua adalah penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkokoh jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga adalah peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global. Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan SDM berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Terakhir, adalah pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global.

Pengembangan SDM atau *Human Resource Development* adalah proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menjadi modal pembangunan yang bernilai. Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industri 4.0 di Indonesia (Sumarno & Gimin, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Dessler, G. (2018). I am sharing "Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)" with you. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Hasan, M., Roslan, A. H., Hendrayani, E., Sudirman, A., Jamil, M., Sitaniapessy, R. H., Basoeky, U., Fauziah, Yasa, N. N. K., & Wardhana, A. (2021). *Kewirausahaan*. Media Sains Indonesia.
- Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 402–408.
- Irwansyah, R., Syahputra, D., Ningsih, S., Hasan, M., Kristanto, T., Nugroho, L., Marwan, D., Febrianty, Sudirman, A., & Sudarmanto, E. (2021). *Marketing Digital Usaha Mikro*. Widina Bhakti Persada.
- Lie, D., Dharma, E., & Sudirman, A. (2021). Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification , Motivation , and Job Satisfaction. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*, 560(Acbleti 2020), 396–401.

- Ningrum, H. F., Badrianto, Y., Wairisal, P. L., Herawati, A. R., & Sudirman, A. (2022). *Perilaku Organisasi (Dari Konsep, Teori Menuju Aplikasi)*. Media Sains Indonesia.
- Raharja, H. Y. (2019). Relevansi Pancasila Era Industry 4.0 dan Society 5.0 di Pendidikan Tinggi Vokasi. *Journal of Digital Education, Communication, and Arts (Deca)*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.30871/DECA.V2I1.1311>
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Sudirman, A., Susanto, D., Wirta, I. W., Ahmad, M. I. S., Sarjana, S., & Frankie Jan Salean, L. (2022). *Perilaku Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Sumarno, & Gimin. (2019). Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, 1–14. <https://doi.org/10.19184/jpe.v13i2.12557>
- Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85–110.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M, Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor

Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia pada Program Studi Doktor Manajemen. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Bekerjasama dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan beberapa buku yang lainnya.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

BAB 4

PROSES PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA.
Universitas Nasional

A. Pendahuluan

Dalam Peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia, perusahaan perlu memperhatikan perkembangan para karyawannya, apakah saat ini karyawan-karyawan tersebut memiliki *skill* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kemudian apakah *skill* tersebut akan tetap dibutuhkan perusahaan dimasa depan, jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut lah yang nantinya akan menuntun perusahaan dalam memprediksi atau meramalkan kebutuhan tenaga kerjanya di masa depan, sekaligus menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mengambil langkah cerdas dan adaptif dalam mengantisipasi perubahan kondisi di masa yang akan datang.

Setelah mendapatkan *awareness* akan pentingnya memprediksi kebutuhan Sumber Daya Manusia untuk masa depan, perusahaan tentu harus mengambil langkah serius dalam praktiknya. Sayangnya, metode ramalan yang 'cocok' di perusahaan A, belum tentu bisa cocok saat diterapkan pada perusahaan B. Hal inilah yang membuat peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia cenderung menemukan kesulitan di tengah-tengah praktiknya. Bagaimana tidak, tiap perusahaan mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang berbeda sehingga peramalan kebutuhan tenaga kerja juga harus dibuat berbeda-

beda sesuai dengan karakter dan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Dalam merencanakan kebutuhan Sumber Daya Manusia secara efektif, perusahaan harus memiliki ide yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dan akan menjadi apa mereka nantinya. Dalam hal ini perlu memperhatikan bagaimana saat ini karyawan tersebut dikembangkan, seberapa sesuai kemampuan yang mereka miliki sekarang yang digunakan, dan bagaimana supply kemampuan saat ini sesuai dengan kebutuhan nantinya. Pemahaman tentang hal ini membutuhkan apresiasi terhadap perubahan kondisi dan antisipasi dampak kejadian masa datang baik pada supply kemampuan dengan kebutuhan akan kemampuan terhadap rencana bisnis.

Proses peramalan merupakan bagian dan proses perencanaan sehingga tidak menghasilkan jumlah atau rencana itu sendiri. Secara teknis, peramalan sangat mudah dan sederhana digambarkan. Akan tetapi dalam prakteknya seringkali sangat kompleks dan sulit dikerjakan. Sekali proyeksi dibuat, mungkin lebih mudah digunakan, tetapi belum tentu akurat pada masa datang.

Kemudian dijelaskan tentang teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia, penerapan hasil peramalan. Peramalan dapat dilihat sebagai proses esensial dari estimasi kebutuhan dan ketersediaan keterampilan yang didasarkan pada keakuratan informasi dan secara umum ditunjukkan oleh tanggung jawab manajer untuk masing-masing unit dalam organisasi. Teknik matematis dan komputer yang perlu dibahas tersendiri, hanya merupakan tambahan bukan merupakan pengganti bagi pendekatan kebijakan manajemen dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia masa datang.

Selanjutnya materi yang akan dibahas dan disajikan dalam bab ini adalah sebagai berikut: Proses peramalan, Inventarisasi persediaan keterampilan masa datang. Proyeksi persediaan keterampilan masa datang, Peramalan permintaan staf.

B. Proses Peramalan

Peramalan (*forecasting*) adalah proses memprediksi kondisi di masa mendatang yang akan mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas, perilaku, dan dampak tindakan operasional. Peramalan memiliki peran yang penting untuk dimainkan tidak hanya dalam fungsi perencanaan saja, tetapi juga dalam keseluruhan proses manajemen.

Peramalan sering dianggap sebagai salah satu masukan utama terhadap proses perencanaan organisasional. Meskipun demikian peramalan hanya akan sebaik kualitas dan validitas informasi yang digunakan untuk membuat prediksi. Menilai kualitas dan validitas informasi adalah perjuangan yang sulit, karena hal ini biasanya diperoleh hanya melalui pengalaman dan waktu yang faktor-faktornya dapat dipertimbangkan.

Peramalan sumber daya manusia berusaha menentukan sumber daya manusia bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di waktu mendatang. Peramalan sumber daya manusia tidaklah harus menghasilkan estimasi yang akurat akan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, agar dapat disebut bermanfaat. Proses peramalan itu sendiri terlepas dari jumlah yang dihasilkan memudahkan proses perencanaan. Peramalan menyebabkan manajer wajib untuk memikirkan masa mendatang serta mengantisipasi berbagai kejadian yang kemungkinan terjadi, meskipun kejadian itu pada akhirnya tidak seperti yang diperkirakan semula.

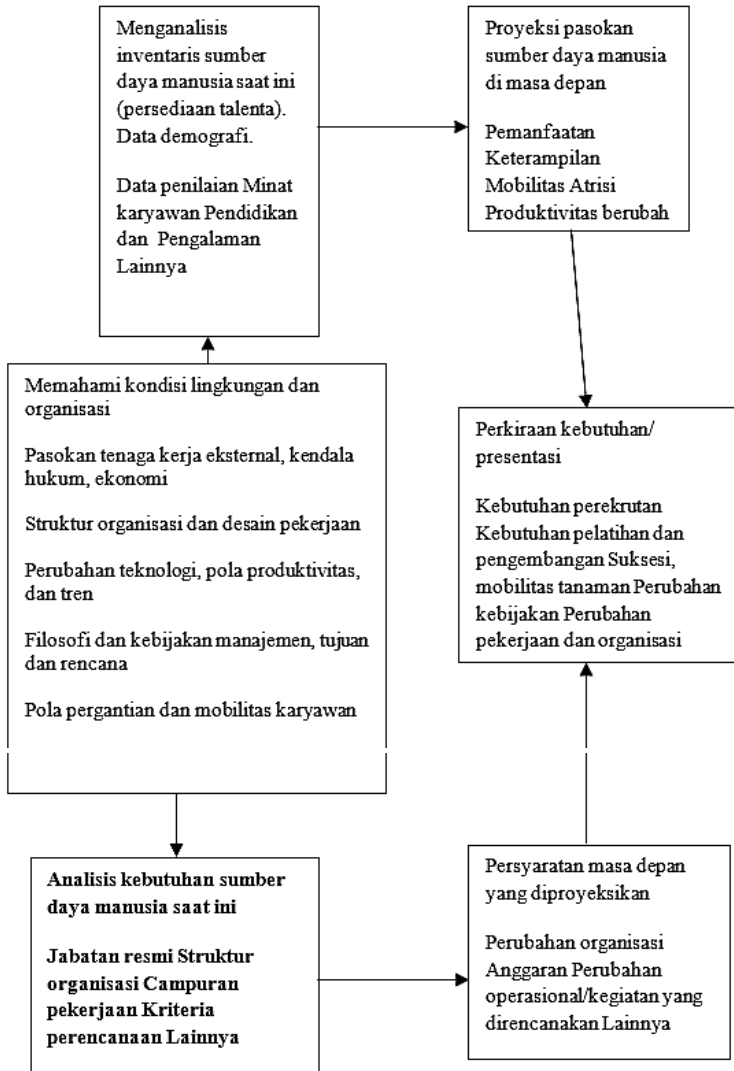
Peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia seringkali dibagi lagi ke dalam peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Jenis terakhir ini hampir tidak terhindarkan pada sebagian besar perusahaan, tetapi suatu penelitian atas 589 anggota *American Society of Personal Administration* mengungkapkan bahwa hanya 32% melaporkan adanya perencanaan jangka panjang atau kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi mereka.

Masalah yang paling membingungkan dalam meramalkan permintaan sumber daya manusia adalah memperkirakan hubungan antara permintaan terhadap sumber daya manusia dengan keluaran (out put) - barang dan jasa - yang dihasilkan oleh perusahaan. Peramalan baik permintaan SDM maupun suplai internal yang tersedia hendaknya meliputi: pengalaman, kemampuan, jenis kelamin.

Organisasi yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda, sehingga ramalan haruslah dibuat sesuai dengan organisasi tersebut. Jumlah rincian yang dibutuhkan dapat bervariasi dengan ukuran organisasi, akurasi informasi yang tersedia, dan rencana khusus yang telah diperhitungkan. Perhitungan ini mempengaruhi peramalan dalam beberapa hal yaitu: (1) tipe organisasi, perusahaan manufaktur cenderung lebih kompleks dibandingkan perusahaan jasa, (2) ukuran organisasi, semakin besar organisasi semakin besar karyawan yang dibutuhkan, (3) penyebaran organisasi, semakin tersebar secara geografis semakin sukar melakukan peramalan SDM karena adanya tekanan pasar tenaga kerja, (4) akurasi informasi, ketepatan informasi akan memudahkan melakukan peramalan SDM yang mendekati akurasi, sehingga memudahkan dalam memberikan *judgment*.

Proses peramalan paling tidak memperhatikan enam hal yaitu:

1. Memahami lingkungan dan kondisi organisasi, meliputi: suplai tenaga kerja eksternal, paksaan hukum, ekonomi, desain tugas dan struktur organisasi. Perubahan teknologi, pola produktivitas, dan kecenderungan yang ada, filosofi dan kebijakan manajemen, tujuan dan perencanaan. Pola perputaran dan mobilitas tenaga kerja.
2. Analisis SDM saat ini (tenaga kerja yang tersedia), data demografi, data penilaian, interest tenaga kerja, pengalaman dan pendidikan.
3. Persediaan tenaga kerja (SDM) yang diproyeksikan di masa depan, pengurangan, mobilitas, penggunaan skill, perubahan produktivitas.
4. Analisis keperluan SDM saat ini, posisi otorisasi, struktur organisasi, perpaduan pekerjaan, kriteria perencanaan.
5. Keperluan SDM untuk masa yang akan datang, perubahan organisasi, anggaran, perubahan perencanaan dalam aktivitas/operasional.
6. Forcasting diperlukan/ditampilkan, kebutuhan rekrutmen, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan mobilitas, perubahan kebijakan, perubahan jabatan dan organisasional.



Gambar 4. 1. Alur Proses Peramalan

Dalam abad 21 organisasi harus dapat merespon banyak kejadian yang disebabkan oleh perubahan kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Karena sebagian besar perubahan melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini membawa implikasi utama pada pengelolaan SDM dan menimbulkan isu signifikan bagi pihak

yang terkait dengan SDM. Untuk dapat membahas implikasi ini dengan efektif, organisasi perlu memahami perubahan tersebut dan memaharni proses perubahannya.

Implikasi utama terhadap pengelolaan SDM pada abad 21 ditandai oleh:

1. Perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus/berorientasi kepada konsumen dan kualitas yang menyeluruh (*total quolity*),
2. Restrukturisasi organisasional dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja,
3. Inisiatif untuk merespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam (Schuller & Susan, 1997).

Perubahan organisasi akibat ke tiga hal tersebut memerlukan persyaratan SDM masa depan yang harus diantisipasi dan dipenuhi melalui kegiatan peramalan dan perencanaan.

Mengapa peramalan perlu dilakukan? Untuk menjawab pertanyaan ini paling tidak harus melihat bahwa keberadaan organisasi tidak mungkin dilepaskan dari kondisi lingkungan eksternal, kondisi organisasi sendiri serta kondisi tenaga kerja yang kenyataannya senantiasa berubah.

Para manajer hendaknya mempertimbangkan beberapa faktor bila akan meramal kebutuhan personil dan sudut pandangan praktis, tuntutan untuk produk atau jasa adalah yang tertinggi, dengan demikian dalam sebuah perusahaan manufaktur, penjualanlah yang pertama diperhitungkan. Kemudian volume dari produksi yang dituntut untuk memenuhi tuntutan penjualan ini ditentukan. Akhirnya staf yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume keluaran (output) ini diperkirakan. Selain untuk produksi atau tuntutan penjualan, juga harus dipertimbangkan:

1. Perputaran yang diperhitungkan sebagai akibat dari pengunduran diri atau PHK,
2. Mutu dan sifat karyawan dalam hubungannya dengan apa yang dilihat sebagai kebutuhan yang berubah dari organisasi,

3. Keputusan untuk meningkatkan mutu produk atau jasa atau masuk ke dalam pasar baru,
4. Perubahan teknologis dan administratif yang mengakibatkan produktivitas semakin bertambah dan
5. Sumber daya keuangan yang tersedia.

C. Periode waktu dalam Peramalan

Untuk dapat mengevaluasi teknik yang tepat dalam meramal kebutuhan SDM, sangat membantu apabila kita membagi kebutuhan dan persediaan SDM dalam tiga batasan waktu yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini

Tabel 4. 1. Tiga Batas Peramalan SDM

	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
PERMINTAN	Pekerjaan resmi (termasuk pertumbuhan, perubahan, dan pergantian)	Kebutuhan operasional berupa penganggaran dan rencana	Di beberapa organisasi sama dengan rentang menengah di organisasi lain, dan peningkatan kesadaran terhadap perubahan lingkungan dan penilaian teknologi
PENAWARAN	Sensus karyawan dikurangi kerugian yang diperkirakan ditambah promosi yang diharapkan dari kelompok bawahan	Lowongan tenaga kerja diharapkan dari tanggal promosi individu yang diperoleh dari rencana pembangunan	Harapan manajemen terhadap perubahan karakteristik karyawan dan ketersediaan tenaga kerja di masa depan

	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
KEBUTUHAN BERSIH	Jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan	Jumlah, macam, tanggal, dan tingkat kebutuhan	Ekspektasi manajemen terhadap kondisi masa depan mempengaruhi keputusan segera

D. Segmentasi

Cara lain yang dapat membantu menyederhanakan peramalan adalah dengan cara mensegmentasikan SDM yang akan diramalkan kebutuhannya. Segmentasi yang diambil dapat menurut tingkatannya, atau menurut segmentasi tenaga kerjanya, tergantung dari model organisasi. Sebagai contoh untuk organisasi besar dimana aktifitas SDM seperti rekrutment, pengembangan, dan penugasan semuanya desentralis, maka peramalan secara menyeluruh tidak diperlukan.

Seperti disampaikan, dimana peramalan lebih bersifat seni, akan tetapi pada saat yang bersamaan metode ilmiah juga digunakan dalam proses peramalan. Masalah yang muncul selanjutnya adalah seberapa banyak tingkat kebijakan dan seberapa banyak tingkat ilmiah yang digunakan dalam penerapan proses.

Teknik peramalan kebutuhan SDM dapat bersifat sangat subyektif atau sangat abstrak, dan kompleks. Meskipun model sederhana yang melibatkan estimasi manajerial atau tebakan atas perubahan staff mungkin tersedia (dan dapat akurat) pada suatu tempat, teknik yang lebih tinggi juga cukup penting, dan akurat untuk lainnya (sebagai contoh, skedul beban kerja, penyusunan staff militer, atau penjadwalan staff penerbangan).

E. Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang

Untuk dapat mengetahui persediaan dan kebutuhan SDM masa depan, diperlukan adanya inventarisasi keterampilan yang ada saat ini. Inventarisasi diperlukan untuk mengetahui secara pasti kualitas maupun kuantitas SDM yang dimiliki organisasi.

Hal ini dapat membantu menunjukkan perencanaan kebutuhan masa datang, memahami permasalahan potensial yang mungkin muncul dan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan penyusunan staff masa datang, dan memperkirakan pengurangan atau mobilitas masa datang.

Pada bagian ini kita akan membahas data penting pada inventori SDM, analisis dan pelaporan dasar, dan karakteristik sistem informasi yang dipakai. Data penting untuk perencanaan SDM meliputi data individu dan data organisasional. Beberapa elemen data yang diperlukan dalam menginventorisasi persediaan SDM yaitu:

Data individu termasuk

1. Umur
2. Jenis Kelamin
3. Ras
4. Pendidikan

Data perusahaan termasuk:

1. Tanggal direktur
2. Sumber perekrutan
3. Status pegawai (tetap, sementara, dll)
4. Posisi yang dipegang
5. Data penilaian kerja saat ini

Untuk dapat menganalisis pencapaian karir, dan upah, beberapa elemen data harus tersedia antara lain :

Dari karir dan upah :

1. Tingkat upah atau tingkat kinerja
2. Posisi menurut tingkatan upah
3. Rata-rata pendapatan

Data pengembangan karir :

1. Ketrampilan khusus
2. Ketertarikan (ketrampilan, fungsi, atau target yang diinginkan)
3. Pengalaman pelatihan terakhir
4. Tingkat pendidikan dan spesialisasi yang dimiliki
5. Target posisi pada pencapaian posisi karir

6. Rating untuk dipromosikan, potensi, atau kesiapan

F. Analisis dan Pelaporan Dasar

Pengumpulan data dapat dikatakan merupakan pekerjaan yang relatif mudah. Akan tetapi untuk menyusun pelaporan yang dapat dipakai untuk mempermudah manajemen dalam membuat perencanaan adalah hal lain. Untuk dapat menyusun pelaporan yang mempermudah dan bermanfaat bagi manajemen, maka pelaporan tersebut harus disusun menurut item berikut yaitu:

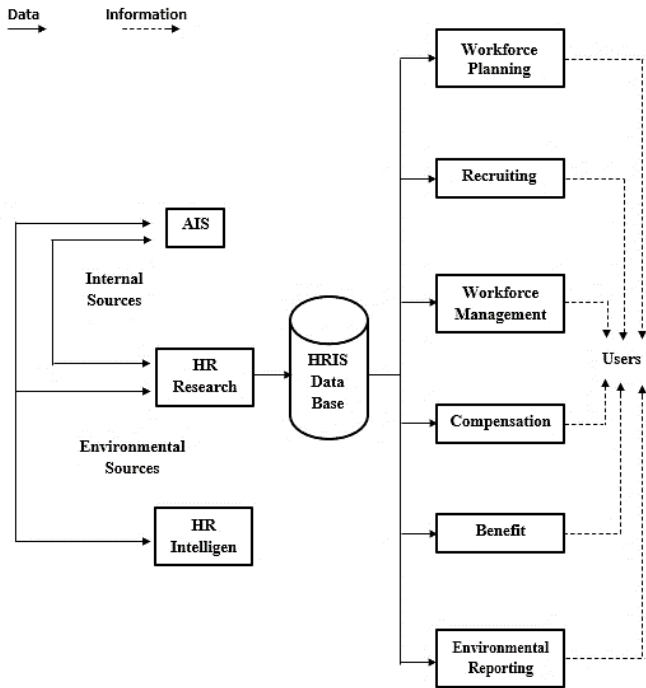
1. Daftar nama pegawai, yang didalamnya berisi nama pekerja, posisi, umur, jenis kelamin, unit dalam organisasi, dan data lainnya.
2. Stafing saat ini, tabulasi numeris dari posisi masing-masing unit, level atau grade dan stafing aktual saat ini.
3. Distribusi pegawai, tabulasi berdasarkan umur, jenis kelamin, kebangsaan, suku, lama bekerja, dan faktor lainnya.
4. Penilaian kinerja, tabulasi berdasarkan rating dari penilai, persentase peningkatan kinerja tahunan, level atau grade gaji, urutan kinerja terbaik, peningkatan kinerja tertinggi yang pernah diraih.
5. Posisijabatan, posisi dan lamanya memegang posisi tersebut, pengindikasian mudah tidaknya diganti.
6. Posisi yang ditawarkan, penawaran posisi saat ini.
7. Pegawai baru.
8. Pengurangan pegawai, pensiun, pensiun dini, mengundurkan diri, dipecat, dan lain lain.
9. Penugasan kembali, perpindahan posisi didalam organisasi.
10. Perubahan pekerjaan.

G. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Dasar dari pengambilan keputusan yang tepat mengenai sumberdaya manusia ditentukan oleh ketepatan informasi sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Informasi sumberdaya manusia harus mampu mendukung dalam pengambilan keputusan. Konsep seperti ini dikenal dengan nama *Decision*

Support System (DSS). Dengan menggunakan PC atau terminals, para manajer dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan mulai dari penerimaan karyawan, promosi, penggajian maupun pembuatan kebijakan yang menyangkut sumberdaya manusia.

HRIS sebagai suatu system juga terdiri dari bagian-bagian antara lain input (aplikasi pekerjaan pada departernen keuangan, sebagai contoh), proses (persetujuan penerimaan karyawan dari departernen HR); output (pemberian persetujuan pada departemen keuangan), teknologi (PC), data base (data-data karyawan), dan control (password atau umpan balik berupa laporan hasil dari departemen keuangan). HRIS merupakan sub system dari Manajemen information system yang lebih besar dari organisasi, yang didalamnva juga termasuk akuntansi, produksi, dan fungsi marketing. Fungsi khusus dari HRIS adalah untuk pengambilan keputusan bagi fungsi sumberdaya manusia dengan lebih efektif dan efisien.



Gambar 4. 2. Struktur HRIS
Sumber: Hand out SIM (Priyono)

Input

Informasi tentang pegawai, kebijakan perusahaan, dan informasi terkait lainnya harus dimasukkan kedalam system agar dapat dipergunakan. Informasi tersebut biasanya dimasukkan dari document kedalam PC yang tersambung dengan mainframe. Sebagai satu contoh jika salah satu departemen membutuhkan karyawan, maka departemen tenaga kerja akan dengan mudah mendapatkan informasi yang tepat tentang calon karyawan jika input data sudah dimasukkan kedalam system.

Transformation

Pada bagian ini terdiri dari hardware dan software yang didalamnya juga memuat instruksi-instruksi tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan kapan mengerjakannya. Computer dan software yang dipergunakan tergantung dari kebutuhan dan kemampuan masing-masing organisasi. Untuk perusahaan kecil dapat menggunakan PC dan standart database. Sedangkan untuk perusahaan besar atau perusahaan multinasional mungkin menggunakan mainframe computer. Sebagai contoh fungsi dari transformation misalnya, dengan kita memasukkan jam kerja karyawan, maka system akan mengelolanya mulai dari gaji kotor karyawan tersebut, pajak yang ditanggung, sampai pada gaji bersih yang akan diterimanya.

Outputs

Outputs dalam hal ini adalah hasil yang dibutuhkan misalnya slip gaji karyawan, absensi karyawan, promosi, dll. Syarat dari output yang berkualitas yaitu:

1. *Accurate*. Informasi yang diberikan harus benar-benar merefleksikan apa yang dilaporkannya.
2. *Significant and rlevant*. Informasi yang dihasilkan harus berguna dan dapat dipergunakan, serta tepat waktu.
3. *Comprehensive*. Informasi yang dihasilkan harus benar-benar menggambarkan masalah yang ada dan memberikan kemungkinankemungkinan solusinya.

4. *Readable and visual impact.* Informasi yang dihasilkan harus mudah dimengerti.
5. *Consistent in format.* Untuk informasi yang sejenis, user akan mendapatkan laporan yang sama.

Feedback

Feedback berfungsi untuk meyakinkan bahwa system telah memberikan informasi yang dibutuhkan atau memberikan informasi tentang kekurangan dari system tersebut.

Wages and salaries

Struktur gaji, rencana kenaikan gaji, dan sejarah gaji.

Benefit

1. EEO compliance: informasi pada penerimaan karyawan, pengerahan, dan kenaikan pangkat.
2. Labor relations: data kontrak karyawan, informasi keluhan, dan daftar masa kerja pegawai
3. Training and development: informasi tentang program-program pelatihan, daftar pegawai yang sedang mengikuti pelatihan, dll.
4. Health and safety: informasi tentang kecelakaan kerja dan karyawan yang mengalami kecelakaan kerja, biaya atas kecelakaan kerja, dan data lain yang dibutuhkan oleh pemerintah maupun perusahaan asuransi. Management successor/career planning: informasi tentang skill, spesialisasi, prestasi, dan kemungkinan promosi.
6. HR planning: proyeksi tentang kebutuhan pada masa yang akan datang. Staffing:
7. HR data management: informasi dasar pegawai seperti gaji, jenis pekerjaannya, dll.
8. Monitoring and reporting HR policy: komponen DSS.
9. General organizational data: struktur organisasi, level Manajemen, informasi tentang fungsi-fungsi khusus.
10. Demographics: informasi tentang keadaan, pendidikan, dan umur pegawai.
11. External data base: informasi tentang organisasi lain atau trend perekonomian.

HRIS dapat digunakan untuk membantu mempermudah pekerjaan departemen SDM pada khususnya dan seluruh organisasi pada umumnya untuk mensejalkan antara strategi organisasi dengan strategi SDM. Dengan menggunakan HRIS, pengambil keputusan akan membuat keputusannya dengan lebih cepat dan tepat serta dapat mengurangi biaya- biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.

Agar tujuan HRIS dapat diperoleh, dibutuhkan piranti system yang sejalan baik berupa hardware maupun software dan didukung dengan kemampuan untuk memakai system tersebut. Besar kecilnya piranti system tergantung dari kebutuhan dan kemampuan tiap-tiap organisasi. Dan didukung dengan adanya system control yang baik agar kerahasiaan informasi dapat dijaga.

H. Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang

Setelah menginventori staf saat ini dan memiliki informasi tentang penerimaan masa sebelumnya, perpindahan, dan pengurangan, langkah selanjutnya dalam peramalan SDM adalah memproyeksikan perubahan inventori tersebut untuk masa datang. Disini membutuhkan adanya tabel/gambaran yang jelas tentang kondisi mendatang tentang:

1. Pekerjaan permanen dijadikan temporer
2. Penugasan kembali
3. Perpindahan antar unit
4. Pemecatan dan pensiun

Cara yang dapat dipakai untuk lebih memperbaiki metode peramalan adalah dengan lebih fokus path proyeksi perubahan pada klasifikasi pekerjaan, lokasi, unit-unit organisasi, klasifikasi pekerja (umur, masa kerja, dll), atau level pekerja. Estimasi yang dilakukan juga dapat diperbaiki dengan menggunakan teknik statistik; untuk mengetahui aliran pekerja baik masuk, pindah, atau keluar.

I. Proyeksi Turnover

Faktor perubah utama dalam supply tenaga kerja adalah berkurangnya jumlah pekerja. Pekerja keluar karena beberapa alasan seperti: pensiun, mengundurkan diri karena mendapatkan pekerjaan lain, dan mengundurkan diri karena rendahnya nilai kinerja. Biasanya, tingkat turnover dilaporkan sebagai rasio keluarnya karyawan pada periode waktu tertentu.

J. Pergerakan/Mobilitas Karyawan

Perputaran/Turnover didalam perusahaan atau pergerakan/mobilitas karyawan juga dibutuhkan untuk menyusun proyeksi persediaan ketrampilan masa datang. Data yang diperoleh dapat diambil dari pola mobilisasi karyawan masa sebelumnya dan kebijakan mobilisasi saat ini. Mobilisasi karyawan dapat terjadi sebagai akibat perlunya peningkatan ketrampilan karyawan, atau perlunya mengisi suatu posisi atau jabatan. Oleh sebab itu, cara peramalan mobilitas karyawan adalah dengan menganalisis rencana pengembangan karyawan dan rating kesiapan karyawan untuk dipromosikan.

K. Pemanfaatan Skill dan Waktu Karyawan

Banyaknya orang dalam daftar gaji tidak secara langsung merefleksikan kapabilitas yang mereka gunakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan semakin meningkatnya biaya personel dan adanya pekerja yang ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang, kita memerlukan cara untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin. Tiga pertanyaan utama pada aspek ini adalah:

1. Bagaimana jika para karyawan menghabiskan waktunya secara tepat? Dapatkah pekerjaan direlokasi untuk meyakinkan efektifitas pemanfaatan skill? Dapatkah pekerjaan direstrukturisasi?
2. Apakah rata-rata produktifitas berubah? Apakah penyusunan staf saat ini sudah sesuai untuk pencapaian output sesuai yang direncanakan? Apakah pertumbuhan karyawan melebihi perkembangan output kita?

3. Bagaimana jika penyusunan staf yang kita lakukan sudah sesuai dengan skill yang tersedia? Apakah ketrampilan yang ada sudah dapat dipergunakan secara tepat? Apakah ada kehilangan keterampilan?

L. Peramalan Permintaan Staf

Jika kita tidak mengetahui permintaan staf, maka kita tidak dapat mengetahui persediaan staff. Asumsi kita disini adalah kebutuhan staff dalam perencanaan sumberdaya manusia untuk masa datang akan sama dengan kebutuhan saat ini, atau paling tidak berbeda tetapi dapat diprediksi. Asumsi ini masuk akal untuk permintaan jangka pendek. Akan tetapi untuk jangka panjang atau dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat seperti pertumbuhan yang tinggi dari organisasi, diperlukan adanya teknik peramalan. Dalam membuat ramalan kebutuhan masa datang dan menyesuaikan antara kebutuhan dengan persediaan SDM kita membutuhkan:

1. Pengetahuan tentang tujuan masa datang dan mengetahui indikator apa yang ingin dicapai (pendapatan, output, volume, dll).
2. Rencana organisasi
3. Pengetahuan terhadap aktifitas dan kebutuhan pekerjaan
4. Apresiasi terhadap perubahan teknologi dan produktifitas

M. Permintaan Staf

Pendekatan yang paling sering digunakan dalam peramalan adalah dengan analisis permintaan staff saat ini. Struktur organisasi dan definisi pekerjaan (ditunjukkan dalam deskripsi pekerjaan) merupakan awal logis untuk menganalisis permintaan staf. Banyak perusahaan menggunakan alokasi lowongan dan kontrol prosedur sebagai dasar pengaturan staff dan modifikasi pekerjaan dan struktur organisasi. Disini para eksekutif atau komite bertanggung jawab mereview rekomendasi posisi baru atau perubahan organisasi termasuk penambahan staff. Ketika ada suatu posisi lowong, maka pada

saat itu juga perlu dilihat apakah posisi tersebut masih perlu untuk diisi atau sudah dapat dihilangkan.

N. Peramalan

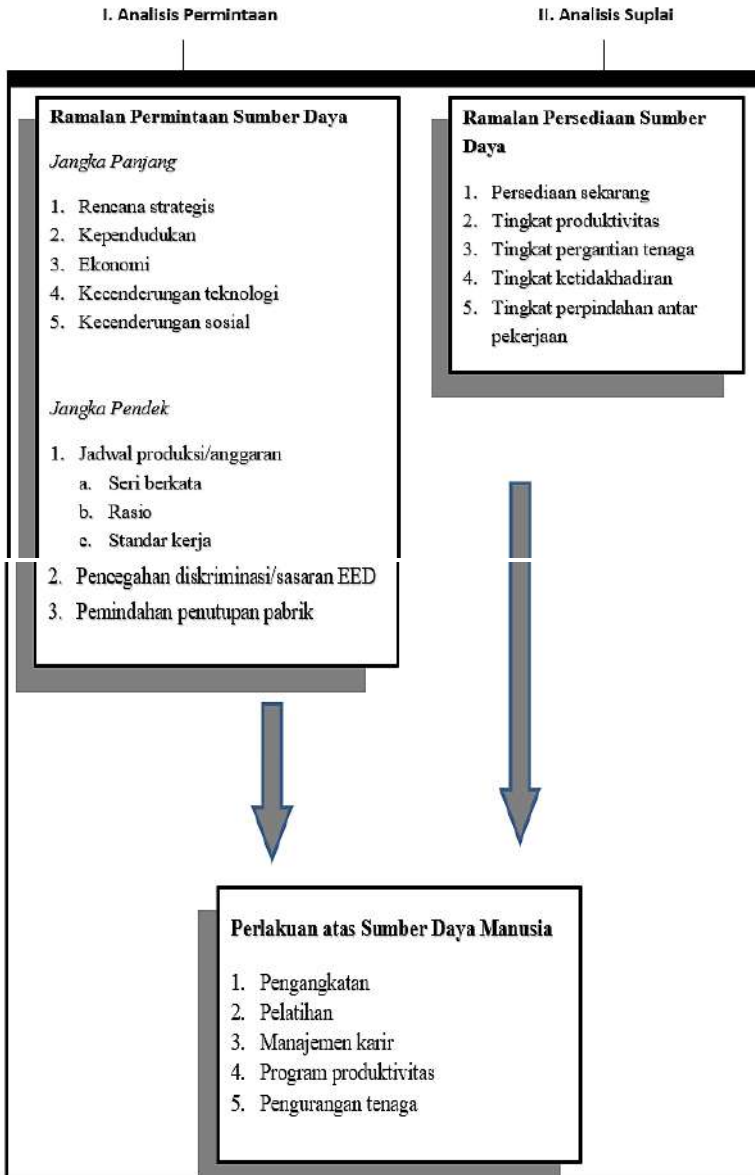
Untuk mengestimasi permintaan masa datang, seseorang harus membuat kebijakan. Analisis matematis dan data yang banyak mungkin sangat berguna, akan tetapi, keputusan tentang bagaimana penentuan staff merupakan keputusan manusia. Biasanya pendekatan yang biasa dipakai adalah proses estimasi “bottom-up”, pada model ini, biasanya perlu disesuaikan dengan anggaran dan prosedur kontrol posisi. Pada banyak instansi hal tersebut tidak bersifat perencanaan formal, tetapi direpresentasikan dalam otorisasi aktual pada posisi baru, perubahan pada judul atau isi suatu pekerjaan, penarikan dan penerimaan, dan posisi yang belum ditempati.

Manajer pada unit lokal adalah orang yang paling mengetahui kebutuhunan staff unitnya. Kualitas kebijakan dari manajer ini tergantung dari kemampuan estimasinya. Beberapa cara yang paling sering digunakan dalam membuat keputusan model bottom-up adalah:

1. Rules of thumb untuk pengisian staff
2. Perbandingan dengan unit lain
3. Rasio atau panduan standar dalam mengisi staff, biasanya berdasarkan tipe posisi atau operasional Informasi tentang isi pekerjaan, yang didasarkan oleh analisis pekerjaan Metode kedua yang seringkali dipakai yaitu “ask and find”.

Metode kedua yang seringkali dipakai yaitu “ask and find out” pendekatan ini bersifat formal, proses perencanaannya sistematis, tetapi sangat tergantung pada kebijakan subyektif dan pengetahuan manajer unit. Faktor “Asking” pada peramalannya meliputi : Posisi baru yang dibutuhkan, posisi yang perlu diganti atau dihilangkan perubahan pada posisi yang saat ini ada, jabatan ganda, dan lain lain. Gambar berikut 4.3 menunjukkan proses perencanaan kepegawaian: tiga tahap Peramalan akan kebutuhan SDM seringkali dibagi kedalam peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Kegiatan

peramalan permintaan SDM dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. 3. Proses Perencanaan Kepegawaian

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.
- Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhause Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24: 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.
- Priyono dan Marnis, 2008 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Zifatama.
- Priyono, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Zifatama Publisher.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human Resource Management, New York, A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.
- Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.

<https://konsultanku.co.id/blog/ini-dia-proses-peramalan-forecasting-kebutuhan-sdm-perusahaan>

TENTANG PENULIS



Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA, Kelahiran, 15 Oktober 1957, Setelah Menamatkan SLTA di Padang Sumatera Barat tahun 1976, Bekerja di PT Sinkronika, 1977-1979, Lanjut bekerja Ke Penerbit Ikhwan 1979 - 1986, Jakarta. Kemudian Bekerja di Kelompok Usaha

Kalimanis Industri Perkayuan Terpadu 1986 - 2002, Jakarta dan Samarinda Kalimantan Timur. Kuliah di mulai di Teknik UPN Veteran Jakarta 1979-1983, Lanjut Ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Departemen Perindustrian RI 1983-1989, kemudian mengambil MM Keuangan STIE IPWI 1996-1998, dan Lanjut ke FEB Akuntansi UMJ Jakarta 2005-2008 kemudian mengambil Magister Akuntansi Universitas Budi Luhur 2008-2009, dan lanjut mengambil Profesi Akuntan di Universitas Mercu Buana 2009-2010, Dengan Register Negara, serta memiliki gelar profesi Chartered Accountant (CA) didapatkan pada tahun 2013, Mendapat Pengakuan Ir. Dari PII, dan pada 30 Maret 2022 telah menyelesaikan Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, dari Universitas Hasanuddin. Kegiatan mengajar di mulai tahun 1997 dan bergabung di Universitas Nasional tahun 2003 sampai sekarang, beberapa perguruan tinggi tempat mengajar lainnya, ISTN, STEI, STIE IPWI, UPN Veteran Jakarta, STIE BP, STMA Trisakti, STMI Kementerian Perindustrian, Untuk beberapa Mata Kuliah Akuntansi dan Manajemen Industri, Anggota IAI dan PII.

Email: dipateruna@gmail.com

BAB 5

PERENCANAAN SDM DAN REKRUTMEN SDM

**Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M.
Universitas Jenderal Achmad Yani**

A. Pengertian Perencanaan SDM dan Rekrutmen SDM

Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkannya, baik dalam arti kuantitas maupun kualitas (kompetensi yang dimiliki) telah tersedia pada saat diperlukan. Banyak perusahaan saat ini yang memiliki jumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berlebih sehingga perusahaan tersebut menjadi tidak efisien karena memiliki beban biaya yang terlalu berat dan kurang lincah dalam merespons perubahan lingkungan. Ada pula perusahaan yang mengalami kondisi sebaliknya, yaitu kekurangan karyawan sehingga tidak mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Menurut Andrew E Sikula, perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti menemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi (Anwar Prabu, 2004: 4).

Hal senada juga dikemukakan (Sondang P. Siagian, 2010: 41), Bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk

menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Perencanaan sumber daya adalah merupakan tenaga agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Malayu Hasibuan, 2006: 250).

Merencanakan pekerjaan atau personalia adalah proses menentukan posisi akan diisi didalam perusahaan, dan bagaimana cara mengisinya. Merencanakan personalia mencakup semua posisi yang harus diisi di masa depan, dari petugas pemeliharaan hingga CEO, namun kebanyakan perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengacu pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif yang penting pada perusahaan. (Garry Dessler, 2004: 102).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan pengertian perencanaan sumber daya manusia meliputi strategi, langkah- langkah, metode, teknik, analisis kebutuhan dan penentuan desain pekerjaan (*job design*) yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, terlebih dahulu ada syarat-syarat yang harus dipenuhi. Yulius mengungkapkan beberapa persyaratan perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
3. Harus mempunyai pengalaman luas tentang Job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan perencanaan sumber daya manusia sebagai penunjang kegiatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan dan bermuaranya pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut ada beberapa hal yang menjadi tujuan dari perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan yang dapat digolongkan kedalam beberapa poin:

1. Penentuan kualitas dan kuantitas

Menentukan kualitas dan kuantitas pada karyawan untuk jabatan atau posisi tertentu.

2. Jaminan Ketersediaan Tenaga Kerja

Jaminan disini untuk meminimalisir kemungkinan kekosongan pada suatu jabatan atau posisi terlalu lama sehingga dapat ditanggulangi dengan cepat.

3. Efektifitas dan Efesiensi

Menghindari tumpang tindih pekerjaan, kekurangan, dan atau kelebihan pegawai. Selain itu juga dapat menghemat pembiayaan pegawai.

4. Mempermudah Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi (KIS) agar produktifitas kerja meningkat.

5. Sebagai Pedoman

Pedoman untuk melaksanakan fungsi dan kegiatan manajemen sumber daya lainnya seperti proses penarikan, seleksi, penjenjangan karir, dan lainnya.

6. Dasar Penilaian

Dapat digunakan untuk dasar penilaian karyawan di masa mendatang.

C. Langkah-langkah Perencanaan SDM

Di dalam merencanakan SDM perlu memperhatikan langkah- langkah yang harus ditempuh antara lain seperti dikatakan oleh Miller Burack dan Maryan. Dalam perencanaan sumber daya manusia ada empat langkah pokok:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan.
3. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau

pemberhentian sementara

4. Perencanaan pengembangan sementara

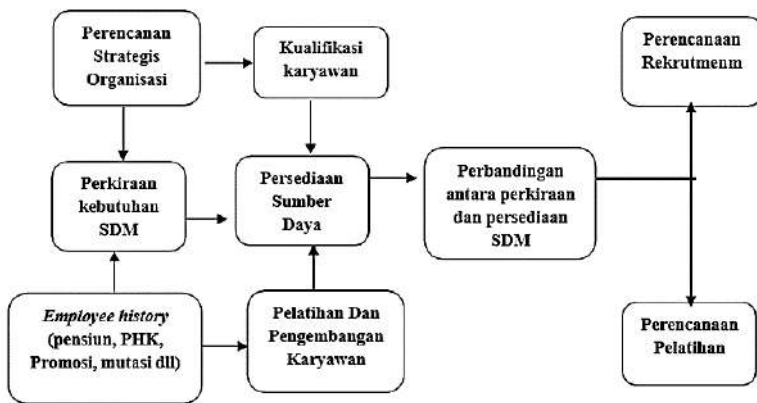
Beberapa langkah dalam perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun dan mengelola data dan informasi sumber daya manusia yang sudah dimiliki perusahaan untuk memperjelas kondisinya sekarang, baik dari segi jumlah (kuantitas) maupun kualifikasi (kualitasnya).
2. Memprediksi kekurangan sumberdaya manusia dengan membandingkan sumberdaya manusia yang dimiliki dengan permintaan (*demand*).
3. Mengontrol kesesuaian sumberdaya manusia yang diprediksi berupa jumlah dan kualitasnya dengan perencanaan bisnis, agar tujuan strategik dan visi perusahaan dapat dicapai secara maksimal.

D. Proses Perencanaan SDM

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia ada tiga bagian penting yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun rencana antara lain:

1. *Demand* (permintaan). Manajer sumber daya manusia hendaknya mampu memperkirakan permintaan akan sumber daya manusia yang dibutuhkan di dalam organisasi. Informasi ini dapat diperoleh dari masing-masing unit kerja yang dikaitkan dengan rencana strategi Perusahaan.
2. *Utilization* (penggunaan). Perencanaan sumber daya manusia harus Mempertimbangkan penggunaan sumber daya yang ada, karena penggunaan yang tidak optimal berakibat pada pemborosan biaya perusahaan yang berujung pada kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan.
3. *Supply* (penawaran). Hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya yang ada di internal maupun eksternal organisasi. Ketersediaan sumberdaya manusia yang berlimpah bisa dimanfaatkan untuk menyaring orang sebanyak mungkin untuk memperoleh tenaga kerja yang benar



Gambar 5. 1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

E. Pengertian Rekrutmen SDM

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen. Kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber Daya Manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen. Menurut (Hasibuan, 2007:40) rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh (Nurmansyah, 2011:71) yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu (Nurmansyah, 2011:71):

1. Ada karyawan yang dipindahkan
2. Berhenti atas kemauan sendiri
3. Berhenti atas keputusan Perusahaan
4. Pensiun

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan (Rivai & Sagala, 2009:148). Proses dimulai ketika pelamar dicari, dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Proses rekrutmen dimulai dengan Upaya menemukan calon karyawan yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi dan mencocokkannya dengan tugas-tugas yang harus dijalankan. Menurut Ivancevich, salah satu faktor yang mempengaruhi tanggapan calon karyawan atau pelamar terhadap Langkah rekrutmen yang dilakukan adalah sikap mereka terhadap tugas-tugas dan organisasi, yang didasarkan atas pengalaman sosial dan pengalaman kerja yang mereka miliki.

Selain melakukan rekrutmen, atau sebelum diputuskan untuk melakukan rekrutmen karyawan tetap, ada beberapa pilihan yang bisa diambil untuk mengisi posisi yang lowong. Alternatif-alternatif ini adalah :

1. Lembur (*overtime*)

Metode ini yang barangkali paling banyak dilakukan perusahaan, untuk menghadapi peningkatan volume kerja jangka pendek. Perusahaan memilih untuk membayar sedikit lebih banyak kepada karyawannya sendiri untuk melakukan kerja tambahan yang frekuensinya tidak teratur dan sifatnya jangka pendek. Metode ini membawa kebaikan bagi dua pihak, dimana perusahaan lebih bias menghemat pengeluaran daripada harus menambah karyawan, sedangkan bagi karyawan, *overtime* merupakan penghasilan tambahan bagi mereka.

2. Subkontrak pekerjaan atau alihdaya (*outsourcing*)

Meskipun terdapat perkiraan volume pekerjaan jangka panjang, namun perusahaan masih dapat menghindari dari kemungkinan untuk menambah karyawan baru, caranya adalah dengan mengontrak pekerjaan tersebut kepada pihak lain, yang diistilahkan dengan *subcontracting*. Selain alasan efisiensi, cara ini juga merupakan solusi apabila perusahaan tidak memiliki tenaga ahli pada satu bidang pekerjaan tertentu.

3. Pemberian pekerjaan sementara (*temporary employment*)

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya adalah 30%-40% dari biaya total perusahaan. Untuk menghindari biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain, atau yang datang secara individual. Di Indonesia karyawan model ini dikenal dengan sebutan honorer atau *timer* yaitu karyawan yang dibayar harian maupun perunit produktivitasnya.

F. Prinsip Rekrutmen yang Efektif

Perekrutan yang efektif menjadi sangat penting saat ini karena beberapa alasan. Pertama, terjadi perubahan yang dramatis dimana pada beberapa Negara muncul fenomena terjadi kekurangan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kedua, beberapa metode perekrutan lebih baik dari yang lain, tergantung dari jenis pekerjaan. Ketiga, keberhasilan rekrutmen akan tergantung pada luasan area masalah dan kebijakan rekrutmen (Dessler, 2011: 162).

Menurut (Rivai & Sagala, 2009 :150-151) prinsip-prinsip yang semestinya dilakukan dalam sebuah proses rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Mutu karyawan yang harus direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan agar sesuai dengan kualifikasi jabatan yang akan diisi, dengan menganalisis deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan

pekerjaan yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja.

3. Biaya yang diperlukan minimal
4. Memiliki perencanaan dan keputusan-keputusan strategi tentang perekrutan.
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum

G. Tujuan dan Proses Rekrutmen

Tujuan utama rekrutmen adalah untuk menemukan pelamar-pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit (Simamora, 2005 :173). Oleh Karen itu, pelamar yang *under qualified* diprediksi akan segera diberhentikan ditengah jalan karena tidak mampu bekerja sesuai dengan harapan. Sedangkan yang *over qualified* (kelebihan kualifikasi) justru akan diprediksikan mengundurkan diri karena tidak puas dengan pemenuhan yang bias dilakuka oleh perusahaan dalam menyaring para pelamar. Yang paling aman adalah mencari pelamar yang enar-benar sesuai kualifikasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003
- David G. Colling and Geoffrey Wood. *Human Resource Management: A critical approach*, (Oxon: Routledge, 2009)
- Faustino Cardoso Gomes, *manajemen sumber daya manusia*, ANDI, Yogyakarta, 2003
- Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005)
- John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (New York: Mc Graw Hill, 2007)
- Marihot tua efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktifitas pegawai*, (Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2002)
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013
- Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2015
- Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009
- Rizal Pahlevi, *Analisis Efektifitas Rekrutmen dan Seleksi dalam Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia PT. Teknologi Riset Global Investama Jakarta (Periode Januari 2013-Desember 2013)*
- Wahibur Rahman, *Manajemen sumber daya manusia*, nora media enterprise, kudu, 2011
- Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014

TENTANG PENULIS



Trisnia Manggiasih, S.Psi., S.E., M.M., Penulis lahir di Ujung Pandang, 14 September 1985, Riwayat Sarjana dimulai pada jurusan Psikologi Universitas Islam Bandung, lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan S2 di Magister Manajemen Universitas Pasundan, lulus tahun 2013. Tahun 2017 lulus Sarjana pada jurusan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta. Riwayat Pekerjaan : Karir dosen dimulai tahun 2020 sebagai dosen di Universitas Jenderal Achmad Yani sampai dengan sekarang. Penulis yang merupakan Dosen Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani.

Email Penulis : manggiasih85@gmail.com

BAB 6 | SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

A. Pengantar

Sumber Daya Manusia (SDM) berperan vital dalam aktivitas manajemen organisasi, sehingga SDM dianggap sebagai aset atau dikenal dengan *human capital*. Sumber daya manusia mempunyai keunikan tersendiri yang mengharuskan pengelolaan yang berbeda dengan sumber daya lainnya. Manusia sebagai individu yang memiliki pikiran, perasaan, dan perilaku yang jika dengan tepat dikelola dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia, organisasi akan berupaya dalam menemukan sumber daya manusia yang berkualitas yang cukup mumpuni dan kapasitas yang optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan akan melakukan pencarian sumber daya manusia dengan berbagai cara seperti; membuka lowongan kerja melalui media cetak dan elektronik, baik secara *offline* maupun *online*, juga melalui lembaga pendidikan, dan upaya lainnya. Pemenuhan kebutuhan SDM dalam perusahaan dapat terjadi disebabkan beberapa faktor seperti pekerja atau karyawan yang berhenti dengan kemauan sendiri atau diberhentikan, mengundurkan diri, masa pensiun, dan meninggal dunia.

Dalam memenuhi kebutuhan SDM, pihak manajemen akan mempertimbangkan banyak hal sesuai dengan perencanaan SDM yang ada dalam perusahaan. Untuk mendapatkan SDM yang memiliki daya saing dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka diperlukan upaya seleksi dalam perekrutan SDM tersebut. Proses seleksi yang buruk tidak dapat digantikan dengan pelatihan dalam perusahaan. Ketika perusahaan kurang memperhatikan seleksi dengan benar, maka kemungkinan akan menutup akses untuk mencapai tujuan daripada perekrutan SDM, dan menghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Setelah pelaksanaan seleksi maka langkah selanjutnya adalah mengenalkan SDM tersebut pada lingkungan pekerjaan yang akan dilaksanakannya yang dikenal dengan orientasi. Langkah selanjutnya adalah menempatkan SDM pada posisi yang tepat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang akan dilaksanakan SDM tersebut. Penempatan pegawai ditempat yang tepat, diwaktu yang tepat, serta dalam jumlah yang tepat akan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Almubaroq *et al.*, 2023).

B. Pengertian dan Tujuan Seleksi

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia setelah perekrutan adalah penyeleksian SDM atau seleksi. Keberhasilan perekrutan suatu perusahaan dapat mempengaruhi terhadap kualitas keputusan seleksi. Pentingnya peran seleksi yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memilih karyawan terbaik. Oleh karena itu, perusahaan mengeluarkan sejumlah dana untuk kegiatan seleksi. Seleksi (*selection*) adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi (Mondy, 2008). Seleksi juga didefinisikan sebagai serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam

organisasi (Gomes, 2003).

Proses seleksi dapat dilakukan dengan beragam tes yang akan memberikan pertimbangan pada manajemen SDM untuk menerima atau tidak pegawai yang di seleksi. seleksi yang efektif akan memperoleh pegawai yang kompeten sesuai dengan harapan dan keperluan perusahaan, sehingga dengan kompetensi tersebut maka kinerja pegawai diharapkan optimal.

Memperoleh SDM yang berkualitas untuk ditempatkan ditempat yang tepat adalah salah satu tujuan dari seleksi, yakni (Rumasukun *et al.*, 2019): 1) Terjaminnya karyawan yang sesuai dengan posisi atau jabatan didalam suatu perusahaan; 2) Keuntungan atas investasi SDM dari kinerja yang dihasilkan; 3) Mengevaluasi kinerja dan penempatan pelamar apakah sesuai dengan minat; 4) Memperkecil diskriminatif dan perlakuan yang adil terhadap setiap pelamar; 5)Meminimalkan munculnya perlakuan buruk karyawan yang tidak semestinya diterima.

Pelaksanaan seleksi didalam perusahaan diharapkan akan menyaring pelamar yang berkualitas dan bertanggung jawab dalam pekerjaan nantinya, sehingga harapan perusahaan terhadap SDM yang lulus seleksi sejalan dengan visi dan misi perusahaan yang akan dicapai.

C. Faktor Penting dalam Seleksi

Dasar dari kegiatan seleksi yang efektif dengan memperhatikan kinerja yang diharapkan dari seorang SDM nantinya setelah bekerja pada perusahaan. Maka untuk itu perlu dipahami apa yang menjadi dimensi atau kriteria dari kinerja yang akan dicapai seorang pegawai. Dari pemahaman ini akan dipikirkan kriteria orang yang cocok untuk mencapai kinerja tersebut. Adapun faktor yang perlu dipertimbangkan ketika melakukan seleksi yang oleh manajer SDM (Siagian, 2006), yaitu:

1. Penawaran Tenaga Kerja

Semakin baik perusahaan dapat dilihat dari jumlah pelamar yang melebihi kapasitas lebih banyak dari pada jumlah pelamar yang akan dipilih dikarenakan ada sebuah jaminan yang dapat memahami beberapa persyaratan yang

memang sudah ditentukan untuk posisi atau pekerjaan tertentu yang akan dilakukan. Dua faktor yang mendorong terjadinya hal ini yaitu pertama apabila kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan lebih rendah apabila masuk ke dalam klasifikasi pekerjaan pada tingkat bawah atau pelaksana. Kedua, apabila pekerjaan yang akan diisi membutuhkan tenaga kerja yang berspesialisasi tinggi sehingga akan sulit menemukan pelamar yang memenuhi syarat yang ditetapkan meskipun dengan tawaran imbalan atau kompensasi yang tinggi sekalipun.

2. Faktor Etika

Orang yang bertanggungjawab pada bagian penyeleksi tenaga kerja memegang peran dalam mengambil keputusan kepada siapa saja nantinya pelamar yang akan diterima maupun ditolak. Saat melakukan kegiatan seleksi, perusahaan sangat mengharapkan dalam mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar berkompeten. Selain itu juga orang yang bertanggungjawab dalam kegiatan seleksi ini juga diharapkan untuk menjunjung tinggi nilai kejujuran serta disiplin yang ketat.

3. Faktor Internal Organisasi

Orang yang bertanggungjawab dalam kegiatan seleksi perlu menyadari bahwasanya situasi yang terdapat di dalam perusahaan harus menjadi bahan pertimbangan. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah kebijaksanaan atau strategi perusahaan mengenai visi dan misi perusahaan di masa mendatang.

4. Faktor Kesamaan Kesempatan

Dalam melakukan proses seleksi, budaya yang ada dalam sebuah negara ataupun daerah tertentu akan menjadi tantangan dalam kegiatan yang dilaksanakan. Pada negara yang tingkat diskriminasinya tinggi akan mudah ditemukan proses pemilihan atau perekrutan yang lebih mengutamakan golongan atau ras yang sama dengan penanggungjawab proses seleksi.

Apabila semua faktor penting dalam kegiatan seleksi mampu dilaksanakan dengan baik dan semestinya, maka upaya untuk menemukan tenaga kerja terbaik dari pada calon pelamar tentu akan mencapai hasil yang baik pula. Itulah sebabnya seharusnya ada beberapa hal yang perlu dihindari seperti sifat diskriminasi namun justru sebaliknya menunjang tinggi kedisiplinan dan kejujuran.

D. Proses Seleksi

Organisasi yang berbeda akan memiliki tahapan yang berbeda dalam melakukan seleksi terhadap calon pegawainya. Namun perbedaan-perbedaan yang ada merupakan masalah teknis yang umumnya memiliki kesamaan tujuan dalam kegiatan seleksi secara umum. Tahapan seleksi yang menjadi pertimbangan manajemen SDM, yakni (Rumasukun *et al.*, 2019):

1. Wawancara pendahuluan, dilakukan pada pelamar yang langsung bertemu ketika menyampaikan lamaran, atau dapat dilakukans ecarა terjadwal dengan para calon pelamar. Hal ini dapat menggali informasi awal dengan kegiatan seleksi yang akan dilakukan nanatinya.
2. Tes seleksi, beberapa pilihan alternatif untuk mengetahui kemampuan, kecakapan, dan berbagai hal secara objektif melalui alat tes yang ditetapkan sesuai pengukuran indikator yang diperlukan. Terdapat beberapa pilihan tes seleksi seperti: tes adminsitratif, tes akaemik, tes kepribadian, tes unjuk kerja, tes fisik, tes kesehatan, dan sebagainya.
3. Wawancara seleksi, lanjutan dari wawancara pendahuluan untuk memperoleh informasi atau menyesuaikan informasi dari pelamar dengan hasil tes yang diperoleh. Ada perusahaan melakukan wawancara seleksi bagi yang lulus tahapan tes seleksi, namun ada juga yang memutuskan menerima atau tidak setelah semua rangkaian proses seleksi termasuk wawancara seleksi. Tim atau individu yang melakukan wawancara diharapkan menilai dengan pertanyaan yang terstruktur dan objektif atau tidak bias.

4. Pemeriksaan referensi, hal yang penting diperhatikan oleh pelamar atau pihak perusahaan ketika meminta referensi. Pihak pemberi referensi baik nama baik individu atau organisasi yang memberikan referensi akan diri pelamar menjadi faktor penting bagi penyeleksi.
5. Tes kesehatan, ada kalanya tes dilakukan di perusahaan atau di tempat/rumah sakit yang menjadi mitra perusahaan dan biaya menjadi tanggungjawab perusahaan. Akan tetapi ada juga tes kesehatan cukup dilakukan pelamar secara mandiri dengan surat keterangan sehat oleh dokter rumah sakit milik pemerintah atau rumah sakit yang diakui.
6. Wawancara akhir, umumnya dilakukan oleh pimpinan atau orang yang terkait dengan tempat pelamar nantinya akan bekerja. Hal ini sudah menjadi wawancara yang bersifat teknis karena berisi hal-hal terkait pemahaman akan pekerjaan yang akan dilakukan.
7. Keputusan akhir, keputusan akhir akan pelamar diterima atau tidak dengan keputusan seleksi oleh pimpinan puncak atau tim seleksi. Pemberitahuan diterima atau tidak ada kalanya langsung secara lisan dan setelah selesai semua proses seleksi diwaktu bersamaan, namun ada kalanya secara tertulis dan waktunya beberapa hari setelah selesai semua proses seleksi. Pengumuman keputusan akhir juga terkadang diumumkan secara personal namun juga ada yang memberitahukannya secara global melalui media massa baik secara konvensional atau digital.

Apabila semua faktor penting dalam kegiatan seleksi mampu dilaksanakan dengan baik dan semestinya, maka upaya untuk menemukan tenaga kerja terbaik dari pada calon pelamar tentu akan mencapai hasil yang baik pula. Untuk itu penting bagi manajer SDM atau pihak yang terkait dalam pelaksanaan seleksi dalam perusahaan untuk memperhatikan proses atau tahapan dari seleksi.

E. Hambatan Pelaksanaan Seleksi

Umumnya fungsi operasional manajemen SDM tidak ada yang lancar atau berjalan mulus, pasti akan menghadapi tantangan. Demikian halnya dengan seleksi juga dihadapkan pada beberapa hambatan atau kendala dalam pelaksanaannya. Beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan seleksi adalah (Sinambela, 2018): 1) Tolak ukur, yaitu kesulitan yang dihadapi dalam membuat standar yang akan digunakan untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi yang ditentukan; 2) Penyeleksi, yaitu kesulitan dalam mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur, profesional, dan objektif dalam penilaiannya. 3) Persepsi tentang seleksi, yaitu kesenjangan persepsi pihak manajemen dengan penyeleksi yang diberikan tanggung jawab sehingga penerapan prinsip seleksi tidak dapat dilaksanakan dengan baik; 4) Pelamar, yaitu kesulitan dalam memperoleh pelamar yang bersikap jujur. Pada umumnya pelamar akan menjawab yang baik-baik saja tentang dirinya; 5) Hasil seleksi versus pembiayaan, yaitu di mana manajemen berharap akan hasil yang objektif, akan tetapi pihak manajemen tidak memberikan fasilitas pembiayaan yang diajukan.

Untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam penyeleksian calon pegawai maka seleksi dilakukan dengan terencana dan terintegrasi dengan tujuan organisasi, prosedur dan tahapan seleksi yang jelas dan dikomunikasikan pada pihak terkait, penggunaan analisa jabatan yang telah disusun sebelumnya sebagai dasar kegiatan seleksi. Para pelaksana atau pihak terkait dengan kegiatan seleksi merupakan individu yang memiliki komitmen dan integritas yang tinggi untuk pencapaian tujuan seleksi dan tujuan organisasi. Dengan hal ini diharapkan kendala seleksi dapat diminimalisir.

F. Tes Seleksi

Tes seleksi merupakan sebuah tes terhadap beberapa bagian dari aspek sikap mental, dan perilaku dari seseorang. Bagi perusahaan kecil tes seleksi biasanya dilakukan perusahaan sendiri atau tim manajemen, namun bagi perusahaan besar

biasanya bekerja sama dengan pihak ke tiga dalam pelaksanaan tes seleksi. Beberapa jenis seleksi yang dapat dijadikan pilihan perusahaan ketika melakukan seleksi SDM, yaitu (Rumasukun *et al.*, 2019):

1. Tes Kemampuan Kognitif. Dalam tes ini meliputi tes kemampuan penalaran umum (intelengensi) dan kemampuan mental seperti ingatan atau memori dan penalaran induktif. Tes ini biasanya terdiri dari Tes Intelegensi (IQ) dan Tes Kemampuan Kognitif Khusus.
2. Tes Kemampuan Motorik dan Fisik. Tes kemampuan motorik mencakup keterampilan manual, kecepatan gerakan, waktu untuk bereaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan. Tes kemampuan fisik mencakup kekuatan dinamis, kekuatan statis, koordinasi badan, serta daya tahan tubuh (stamina).
3. Tes Minat dan Kepribadian. Tes minat merupakan rangkaian tes dan analisa yang memaparkan kemampuan kognitif, karakteristik minat serta kepribadian pelamar terhadap suatu pekerjaan. Tes kepribadian merupakan tes proyektif yang lebih sulit untuk dinilai, digunakan dan dievaluasi. Tes kepribadian dapat mengukur aspek utama seorang pelamar misalnya introversi, stabilitas dan motivasi.
4. Tes Prestasi. Pada umumnya tes prestasi merupakan suatu tolak ukur dari apa yang dipelajari seseorang. Sewaktu kita masih sekolah, tes-tes yang kita ikuti banyak mengarah ke tes prestasi. Secara luas, tes prestasi dapat dipergunakan sebagai penyaringan pekerjaan.

Selain jenis tes diatas, masih banyak jenis tes seleksi seperti: tes integritas atau kejujuran, tes grafologi, tes kepribadian, tes wawancara, tes fisik atau kesehatan, tes unjuk kerja, tes referensi, tes psikomotorik, dan sebagainya. Hasil tes belum tentu senantiasa merupakan tahapan akhir dari proses seleksi. Tes seleksi merupakan bagian teknis dari bberapa cara yang dilakukan dalam kegiatan proses seleksi, hal ini disebabkan tes seleksi hanya dapat dilakukan terhadap hal-hal yang dapat diuji secara terukur.

G. Penempatan

Sebelum ditempatkan umumnya karyawan akan mengikuti orientasi sebagai pengenalan perusahaan dan aktivitas pekerjaannya. Dengan berakhirnya kegiatan orientasi, maka karyawan segera ditempatkan seturut dengan lowongan yang ada berdasarkan analisis jabatan.

Penempatan berhubungan dengan penyesuaian karakteristik individu dengan jabatan yang akan diembannya sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut. Setelah penempatan akan dilanjutkan dengan orientasi untuk mengenalkan tenaga kerja dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Kasmir and Jakfar, 2010). Menurut (Zainal *et al.*, 2015) penempatan pegawai adalah menentukan kinerja pegawai pada kondisi tertentu khususnya untuk pegawai baru. Bagi pegawai yang lama, yang telah memiliki suatu jabatan dapat mempertahankan posisinya atau dapat memindahkan posisinya ke posisi yang lain.

Penempatan seseorang bergantung kepada pengetahuan serta kecocokan dengan perusahaan secara keseluruhan. Penempatan merupakan suatu hal untuk menyesuaikan pegawai yang benar pada jabatan yang tepat sehingga SDM yang ada dapat diberdayakan demi memperoleh hasil yang terbaik dan dapat mendorong pengoptimalan kinerja pegawai.

H. Jenis Penempatan

Penempatan merupakan penugasan kembali seorang pegawai ke pekerjaan barunya. Penempatan bukan hanya berlaku buat pegawai baru, melainkan juga bagi pegawai yang masuk ke dalam jenis-jenis penempatan kerja. Menurut Sondang dalam (Rumasukun *et al.*, 2019) jenis-jenis penempatan kerja ada tiga, yaitu:

1. Promosi, sebagai kondisi di mana suatu pegawai bertukar tempat dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dengan jabatan yang lebih tinggi dalam hal tanggung jawab. Bagi pegawai promosi adalah suatu impian karena merupakan salah satu bentuk penghargaan, hadiah dari suatu keberhasilan ataupun prestasi yang telah dicapai sewaktu

melakukan pekerjaan. Secara umum, promosi diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja dan pengalaman kerja yang tinggi serta yang masa kerjanya paling lama.

2. Transfer, merupakan suatu kondisi di mana suatu pegawai bertukar posisi dari satu kewajiban ke kewajiban lainnya yang kegiatannya mendekati baik tanggung jawabnya, gaji maupun tingkat pengorganisasian yang terkait dalam sistem yang terorganisasi. Transfer dapat disebabkan karena adanya alih tempat dalam rangka perpindahan suasana suatu perusahaan ke tempat lain karena perputaran sumber daya, pengalaman, tidak merasa bosan pada saat bekerja, persiapan untuk promosi, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang lebih tinggi.
3. Demosi, yang berarti suatu kondisi di mana suatu pegawai ditetapkan dari satu kedudukan ke kedudukan yang lainnya dengan tingkatan yang lebih rendah, baik tanggung jawab, gaji serta tingkatan strukturnya. Hal ini bukan merupakan keinginan dari suatu pegawai, hal ini sering dilakukan karena demosi selalu dikaitkan dengan disiplin yang dapat disebabkan atas prestasi kerja yang menurun dan perilaku pegawai.

Peranan sumber daya manusia akan memberikan sebuah masukan pada manajer sebagai pengambil keputusan terkait pengelolaan perusahaan dan memberikan sebuah masukan perbaikan kepada para pegawai. Promosi, transfer bahkan demosi merupakan sebuah kondisi yang sangat penting untuk penempatan. Ketiga jenis tersebut akan membuat lebih mudah seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

I. Hambatan dalam Penempatan

Kendala yang mampu mempengaruhi produktivitas serta kenyamanan bagi pegawai baru merupakan suatu hal yang dapat membuat tenaga kerja baru keluar setelah beberapa bulan bekerja. Menurut Mangkuprawira dalam (Rumasukun *et al.*,

2019) kendala penempatan dalam tenaga kerja ada dua, yaitu ketidakcocokan dan perputaran pegawai baru.

Pertama, *ketidakcocokan* adalah selisih dari apa yang orang bayangkan dengan apa yang dialami. Jika diperoleh terlalu tinggi ketidakcocokannya, maka orang pasti beraksi dan bagi pegawai baru akan berhenti dari perusahaan. Kedua, *perputaran pegawai baru* adalah perpindahan pegawai yang melewati prasyarat tingkat buruknya dan kuantitas dari sebuah perusahaan. Pertukaran pegawai dapat berlaku karena mengundurkan diri akibat tidak betahnya seorang pegawai dan akan ada prospek dan peluang kerja yang lebih baik di tempat atau perusahaan pesaing. Pengunduran diri juga dapat disebabkan adanya yang pensiun akibat memang saatnya untuk pensiun mengacu pada kebijakan atau peraturan yang ada. Juga dapat dikeluarkan karena tidak disiplin dalam bekerja dan melakukan pelanggaran aturan atau kebijakan perusahaan. Atau disebabkan cacat tetap akibat kecelakaan yang dapat mencegah proses produksi. Kelima, meninggal atau promosi dibagian cabang perusahaan di lokasi lain.

J. Faktor Mempengaruhi Penempatan

Pertimbangan penempatan karyawan, perusahaan akan mempertimbangkan faktor atau kriteria yang tepat sebagai bagian dari program penempatan. Faktor –faktor penempatan karyawan ini harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas apa yang dipertimbangkan dalam penempatan mereka.

Menurut (Suwatno, 2003), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan, yakni:

1. Faktor prestasi akademis tenaga kerja. Karyawan dengan prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sedangkan bagi karyawan yang mempunyai prestasi akademis yang rendah, maka ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang rendah.

2. Faktor pengalaman pengalaman kerja sebelumnya. Seseorang yang sudah pernah bekerja di tempat lain, perlu mendapat perhatian dalam penempatan karyawan, apalagi jika seseorang karyawan tersebut melamar pada bidang yang sama atau sejenis di tempat sebelumnya.
3. Faktor kesehatan fisik dan mental. Penempatan karyawan berdasarkan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada bagian perusahaan tersebut menjadi pertimbangan manajer SDM.
4. Faktor status perkawinan status perkawinan. Karyawan wanita yang telah memiliki suami dan anak, maka sebaiknya ditempatkan pada perusahaan yang tidak jauh dari tempat tinggal suami.
5. Faktor usia. Jika karyawan sudah berusia agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak perlu mempunyai risiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, tetapi untuk karyawan yang masih berusia muda maka perlu diberikan tanggung jawab yang agak berat.

Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut maka pimpinan diharapkan dapat menempatkan individu dalam perusahaan secara objektif yang akan berdampak pada kinerja individu tersebut dalam perusahaan nantinya. Demikian juga dengan karyawan diharapkan dengan mengetahui faktor-faktor tersebut akan mempersiapkan diri ketika akan ditempatkan dengan mengoptimalkan faktor-faktor yang dimilikinya yang nantinya akan berdampak pada prestasi kerjanya pada masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Almubaroq, H. Z. *et al.* (2023) *Pengantar Manajemen SDM Kontemporer*. Edited by A. Sudirman. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Gomes, F. C. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Kasmir and Jakfar (2010) *Studi Kelayakan Bisnis*. 2nd edn. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Rumasukkun, R. M. *et al.* (2019) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi pert. Edited by N. Y. Muhammad. Medan: Madenatera.
- Siagian, S. P. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Suryani and R. Damayanti. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suwatno (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Zainal, V. R. *et al.* (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. 3rd edn. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

TENTANG PENULIS



Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M., dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset dibidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi dan Reviewer di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara.

Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

BAB 7 | PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si
Universitas Sjakhyakirti

A. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja menuntut sebuah organisasi/perusahaan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat menopang kebutuhan dari sebuah organisasi tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Pelatihan (training) dan pengembangan SDM perlu menjadi perhatian khusus dalam sebuah organisasi/perusahaan untuk meningkatkan kompetensi bagi pegawai di lingkungan organisasi untuk menjadi pegawai yang handal dan kompeten.

Dalam sebuah jurnal pelatihan dan pengembangan SDM, Kuruppu *et al.* (2021) mengatakan keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada standar SDM yang ada. Kemudian, Sihombing & Verawati (2020), perubahan di era globalisasi menuntut keberadaan karyawan yang memiliki kemampuan bersaing dalam perkembangan bisnis. Selanjutnya Ansah & Rita (2019), karyawan merupakan aset utama dari setiap organisasi karena mereka memainkan peran utama terhadap keberhasilan perusahaan. Lalu, Wiliandari (2014), kualitas organisasi sangat tergantung pada mutu SDM yang dimiliki.

Jadi dapat dikatakan pelatihan dan pengembangan SDM memiliki peran yang penting dalam meningkat kompetensi karyawan, dimana karyawan menjadi tolak ukur dari sebuah organisasi dapat dikatakan berkualitas atau tidak.

B. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Dalam KBBI pelatihan merupakan proses, cara, atau suatu kegiatan melatih yang diberikan dalam bidang industri atau perusahaan.

Sementara menurut Gomes (2003) dalam Jumawan & Mora (2018) pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu. Kemudian Sri Larasati (2018:110) mengatakan bahwa pelatihan (training) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir.

Sementara itu, pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu

karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang (Noe:2020). Dan menurut Jackson *et al.* (2018), pengembangan mengacu pada kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan.

Sedangkan menurut Mondy & Martocchio (2016), pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen SDM yang fokus pada perencanaan karier dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja, serta penilaian. Menurut Kurniawati, (2020), pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi. Dan menurut Noe *et al.* (2011), pengembangan merupakan proses memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan baru ataupun pekerjaan yang sudah ada saat ini, termasuk tuntutan dari klien terkait pekerjaannya.

Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen. Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

C. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Golfstein dan Bukton (1982) mengungkapkan bahwa ada 3 analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Organization analisis (analisis organisasi)

Analisis organisasi menjadi satu hal yang perlu diperhatikan. Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi dapat dimulai dengan *"where is training and development needed and where is it likely to be successful within an organization?"*.

2. Job or task analisis (analisis job dan tugas)

Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. Person analisis (Analisis pegawai)

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada jobnya. Kebutuhan training pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

D. Jenis-Jenis Pelatihan

1. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan merupakan jenis pelatihan *soft skill* yang berfokus pada kemampuan interpersonal, namun dengan penekanan pada kualitas kepemimpinan dan keterampilan yang secara langsung akan mempengaruhi kepemimpinan orang lain. Pelatihan kepemimpinan biasanya berupa keterampilan dasar, keterampilan komunikasi, manajemen proyek, strategi dan kepemimpinan itu sendiri.

2. Pelatihan Kedisiplinan

Pelatihan kedisiplinan mencakup hal-hal yang wajib diketahui oleh karyawan, baik untuk alasan hukum atau untuk memastikan perusahaan berjalan secara efisien.

3. Pelatihan Orientasi

Pelatihan orientasi memuat hal-hal penting yang harus diketahui oleh karyawan. Namun berbeda dengan pelatihan kedisiplinan, pelatihan orientasi secara khusus disesuaikan dengan pengalaman karyawan baru baik itu berupa pengenalan alat atau perangkat lunak, praktik komunikasi, sumber daya dukungan, yang harus dihubungi terkait masalah tertentu, dan sebagainya.

4. Pelatihan secara Teknis

Pelatihan teknis berfokus pada penggunaan teknologi atau peralatan yang dimiliki oleh perusahaan. Jika suatu posisi memerlukan perangkat lunak (software) atau peralatan tertentu, maka pelatihan teknis juga harus mencakup hal-hal tertentu yang terkait.

5. Pelatihan Produk

Pelatihan produk berhubungan nilai jual produk. Biasanya pelatihan ini diberikan kepada bagian tim pemasaran atau marketing.

6. Pelatihan Penjualan

Serupa dengan pelatihan produk, pelatihan penjualan lebih berfokus pada penekanan poin penjualan. Pelatihan penjualan secara efektif berfokus bagaimana cara karyawan mengadvokasi produk, menavigasi pertanyaan pelanggan yang sulit, dan mempromosikan fitur unik.

7. Pelatihan Keragaman

Pelatihan keragaman adalah jenis *soft skill*, yang dapat membantu para karyawan memahami berbagai latar belakang orang dan bagaimana dapat bersikap dengan baik dan ramah. Pelatihan keragaman penting untuk menciptakan ruang kerja yang aman dan sehat bagi semua karyawan.

E. Manfaat Pelatihan

Edison (2010) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya.
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bisa menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kualitas dan kemampuan individual dalam menangani tugas serta paham akan pemecahan masalah.
2. Mampu memperbaiki komunikasi antar karyawan atau kelompok.
3. Mampu membekali karyawan dalam peningkatan potensi dirinya guna menjadi pelengkap dalam meniti karier internal maupun eksternal nantinya.

F. Sasaran Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotrik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

G. Metode Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2016) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On The Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:
 - a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan)
 - b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
 - c. *Apprenticeship Training* (magang)
 - d. *Demonstration and Example* (demonstrasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :
 - a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih.

Metode simulasi meliputi : *Case Study* (studi kasus), *Role Playing* (bermain peran), *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), *Vestibule* (pelatihan beranda), *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas, *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka).

- b. *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi *Lecture* (kuliah), *Conference* (konferensi/seminar), *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Dalam setiap kegiatan pelatihan dan pengembangan tentu tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi dalam sebuah Menurut Veithzal Rivai (2014) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. Cost-Efectiveness atau Efektivitas biaya
2. Materi progam yang dibutuhkan.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan menurut Marwansyah (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia:

1. Dukungan dari manajemen puncak.
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia.
3. Perkembangan teknologi.
4. Kompleksitas organisasi.
5. Gaya belajar.
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

I. Bentuk- Bentuk Pengembangan SDM

Menurut Hasibuan (2008) bentuk-bentuk pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal, sebagai berikut:

1. Pengembangan Informal

Pengembangan secara informal merupakan sebuah kegiatan pengembangan yang berdasarkan atas keinginan dan usaha sendiri dari pegawai yang bersangkutan untuk melatih dan mengembangkan kemampuan dirinya sendiri melalui literatur (buku-buku) yang ada hubungannya dengan pekerjaan jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan akan meningkat dan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan Formal

Pengembangan secara formal yaitu bagaimana karyawan dapat ditugaskan diperusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan diperusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa akan datang, sifatnya non karir atau peningkatan kerja seorang karyawan.

J. Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi seperti barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut Tohadi (2008) adapun tujuan dari pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas

Dengan adanya pengembangan SDM produktivitas kerja karyawan akan meningkat baik kualitas dan kuantitas produksi.

2. Efisiensi

Pengembangan SDM dapat meningkatkan efisiensi SDM, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

3. Kerusakan

Pengembangan SDM umumnya bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang pada saat produksi dan mesin-mesin.

4. Kecelakaan

Selain mengurangi kerusakan tentu tujuan pengembangan SDM yaitu mengurangi tingkat kecelakaan kerja pada karyawan.

5. Pelayanan

Pengembangan SDM sebaiknya bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan terhadap konsumen perusahaan.

6. Moral

Dengan adanya pengembangan SDM moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya.

7. Karier

Dengan adanya pengembangan SDM akan memberi kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian dan prestasi karyawan yang meningkat.

8. Konseptual

Melalui pengembangan SDM, seorang manager akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.

9. Kepemimpinan

Seiring dengan kecakapan yang semakin meningkat, kepemimpinan akan semakin baik, lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama secara vertikal dan horizontal semakin harmonis

10. Balas Jasa

Dengan pengembangan SDM balas jasa berupa insentif, upah dan benefit akan meningkat seiring dengan prestasi kerja yang juga meningkat.

11. Konsumen

Pengembangan SDM akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

K. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang memiliki keterkaitan satu sama lain akan tetapi memiliki perbedaan. Seperti yang kita ketahui pelatihan merupakan suatu upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir. Sementara Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen.

Berikut perbedaan antara pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Pelatihan

- a. Memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki penguasaan serta kemampuan berbagai keterampilan atau skill
- b. Pelatihan biasanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang yang mengharuskan karyawan memiliki keahlian/kemampuan tertentu
- c. Pelatihan biasanya digunakan untuk meningkatkan kemampuan individu bagi kepentingan atau kebutuhan masa sekarang dengan waktu relatif lebih singkat.

2. Pengembangan

- a. Pengembangan memiliki tujuan yang lebih kompleks, yaitu menyiapkan individu agar dapat berada di posisi tertentu dimasa yang akan datang.
- b. Pengembangan sifatnya lebih mengarah pada peningkatan kualitas diri jangka panjang.
- c. Berorientasi pada pengembangan karir
- d. Memiliki perubahan secara lebih terencana serta tertata lebih rapi

DAFTAR PUSTAKA

- Nuraeni, Ida, M.Ed. _____. *Modul 1. Pengertian Manajemen Pelatihan*.
- Sahir, Syafrida Hafni, dkk. (2023). *Model-model Pelatihan dan Pengembangan SDM*. _____.:Yayasan Kita Penulis.
- Said, DR.H.Muh,MM.,M.AP dan Firman, DR.Ahmad, S.E., M.Si (2022). *Konsep dan Pengukuran Efektifitas Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Makasar:Nobel Press.
- Subyantoro, Prof.Dr. Arief, M.Si, Dra.Tri Mardiana,M.Si, Zulfikar Muhammad Hasan, S.M.,M.B.A.(2022). *Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

TENTANG PENULIS



Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si, Penulis lahir di Campang Tiga, 13 November 1992. Saat ini penulis berkarir sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Administrasi universitas Sjakhyakirti Palembang sejak tahun 2015 dan sekarang menjabat sebagai Wakil Dekan II. Penulis menempuh Pendidikan SDN 3 Campang Tiga tahun 2003, SMP Negeri 1

Cempaka tahun 2006, SMA Negeri 1 Campang Tiga tahun 2009, kemudian melanjutkan Jenjang S1 Universitas PGRI Palembang dengan Bidang Pendidikan Matematika lulus tahun 2013, dan S2 Universitas Sjakhyakirti Palembang dengan bidang Pendidikan Administrasi Publik lulus pada tahun 2015. Pengalaman kerja penulis sebelumnya pernah menjabat sebagai Sekretaris Prodi pada Fakultas Ilmu Administrasi, Kepala Administrasi Di lembaga Kursus Hasanah, dan Sebagai *Accounting* di Klinik Platinum Trust.

Email penulis: Sisca.Nopralia@unisti.ac.id

BAB 8

MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA

Yuliana, S.Sos, M.Si.
Universitas Sjakhyakirti

A. Pendahuluan

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dan memerlukan motivasi atau dorongan dari orang lain untuk mencapai apa yang menjadi tujuan hidupnya. Seorang karyawan harus mempunyai pekerjaan yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan menjadi ahli dan mengembangkan kemampuan agar dia dapat termotivasi

Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan karyawan maka akan tercipta hasil kinerja maksimal. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya.

Karyawan harus termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai prestasi yang bermanfaat. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga

akan meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan seseorang yang mempunyai motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seandainya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

B. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin “movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar maju melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang menggerakkannya. Motivasi merupakan daya dorong untuk bergerak sehingga pengertian motivasi dapat dikatakan suatu keadaan yang menggerakkan atau mengarahkan seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan tersebut. Keberhasilan dari hasil motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan dorongan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, Menurut Hasibuan (2019:143).

Menurut Maslow (1970) motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Maslow (1970) motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya.

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan. Dengan adanya pencapaian tujuan motivasi kerja diharapkan menghasilkan efektivitas, produktivitas dan hasil kerja yang efisien baik bagi diri individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Adapun pengertian Motivasi menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut :

1. Pendapat Bredoom dan Garry A. Stainerr yang dikutip Juwono (1985), Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun menguangi ketidak seimbangan.
2. Pendapat Winardi (1990), Motivasi adalah sebuah konteks organisasi, merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Ada beberapa pengertian Motivasi kerja menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

1. Pendapat Ernest J. McCormick, Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
2. Pendapat Berelson dan Steiner dalam Siswanto Sastrohadiwiryo, motivasi kerja adalah Keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.
3. Pendapat Pandji Anoraga, Motivasi kerja adalah kemauan kerja karyawan yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut

C. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Menurut Sagir dalam Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 269 – 270), unsur-unsur motivasi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kinerja
2. Penghargaan
3. Tantangan

4. Tanggungjawab
5. Pengembangan
6. Ketertiban
7. Kesempatan

D. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

1. Pencapaian penyelesaian tugas yang berhasil berdasarkan pada tujuan dan sasaran
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri
4. Adanya peningkatan
5. Adanya tanggung jawab
6. Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah
7. Supervisi
8. Hubungan antar perseorangan
9. Kondisi kerja
10. Gaji
11. Status
12. Keamanan kerja. (Muchdarsyah Sinungan, 2003).

E. Tujuan Motivasi

Adapun tujuan motivasi menurut (Hasibuan, 2019), sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas karyawan dan kedisiplinan karyawan.
3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
5. Mempertinggi tingkat tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

F. Teori Motivasi

Adapun Teori Motivasi menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Teori Kebutuhan McClelland David McClelland dalam Mangkunegara (2017:97) menyatakan terdapat tiga jenis kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. *Need for Achievement*, artinya, kebutuhan untuk berprestasi mencerminkan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Karyawan yang baik cenderung mengambil risiko. Kebutuhan kinerja adalah keinginan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik atau berkinerja lebih baik dari sebelumnya.
- b. *Need for Affiliation*, yaitu, dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, untuk bersama orang lain, dan untuk menghindari melakukan hal-hal yang akan merugikan orang lain. Kebutuhan ini menempati posisi paling akhir dari riset para pakar manajemen, maksudnya orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi didalam suatu organisasi.
- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang mencerminkan dorongan untuk mendapatkan otoritas untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.

2. Teori ERG (Existence, Related, Growth)

Teori kebutuhan manusia berdasarkan pendapat Clayton Alderfer dalam Mangkunegara (2017:98), menyatakan ada tiga dasar kelompok kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut :

- a. Existence Needs. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja dan fringe benefits.
 - b. Relatedness needs. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
 - c. Growth needs. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.
3. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)
- Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan yaitu kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.
- a. Kebutuhan Fisiologis yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan rendah.
 - b. Rasa Aman yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
 - c. Sosial yaitu kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
 - d. Penghargaan Diri yaitu kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
 - e. Aktualisasi Diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

4. Teori Motivasi Klasik

Teori Motivasi Klasik menurut Frederick Winslow menjelaskan bahwa orang pada umumnya mau bekerja keras untuk mendapatkan kebutuhan fisik/biologisnya berupa uang atau barang dari pekerjaan. Konsep dasar teori ini

adalah orang bekerja lebih keras ketika menerima imbalan materi atas pekerjaannya. Seorang manajer menentukan bagaimana tugas dilakukan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi karyawan. Semakin tinggi kinerja, semakin besar insentif yang mereka terima. Karyawan hanya dapat dimotivasi oleh penghargaan materi, dan ketika penghargaan meningkat, semangat untuk bekerja meningkat.

5. Theory X dan Theory Y

Teori X dan Teori Y menurut Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label X dan positif dengan label Y. McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Teori Y (positif) memiliki asumsi- asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai

kalangan tidak hanya pada kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi-asumsi Y atau positive side dari perilaku sumber daya manusia didalam organisasi. Jadi ide-ide secara partisipasi dalam mengambil keputusan dan tanggung jawab atau group relasi sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kepuasan kerjanya.

G. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Ada beberapa pengertian Lingkungan Kerja menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut :

1. Pendapat Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang di hadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.
2. Pendapat Sukanto dan Indryo (2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.
3. Pendapat Afandi (2018) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan.

4. Pendapat Sukanto dan Indryo (2018) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.
5. Pendapat Afandi (2018) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

H. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja menurut (Afandi, 2018), secara umum dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis yaitu:

1. Faktor Lingkungan Fisik. (Afandi, 2018) menyatakan bahwa faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang meliputi:
 - a. Rencana ruang kerja, meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
 - b. Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja pegawai.
 - c. Kondisi lingkungan kerja, penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

- d. Tingkat *visual priacy* dan *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi pegawainya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai keleluasan pribadi terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.
2. Faktor Lingkungan Psikis. Afandi (2018:67) menyatakan bahwa faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:
 - a. Pekerjaan yang berlebihan, Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang di dapat kurang maksimal.
 - b. Sistem pengawasan yang buruk, Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efesien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
 - c. Frustasi, Frustasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustasi bagi pegawai.
 - d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk, Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin organisasi.
 - e. Perselisihan antara pribadi dan kelompok, hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negative yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya

kekompakkan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu

Lingkungan kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawan dalam menyelesaikan beban tugasnya. Lingkungan kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawan dalam menyelesaikan beban tugasnya. Lingkungan kerja memengaruhi produktivitas perusahaan, karena lingkungan kerja yang baik dan memuaskan tentu akan sangat memengaruhi cara pandang dan cara bersikap seorang karyawan, dan yang paling utama yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Begitupun juga kondisi lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan tersebut, karyawan akan semakin betah dan produktif bekerja, karyawan juga mampu mengeluarkan potensi terbaiknya, tak hanya sekedar demi gaji, namun mereka melakukan demi kemajuan perusahaan jangka panjang.

Lingkungan kerja ini bisa dibagi menjadi dua, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan fisik contohnya adalah penerangan dan warna dinding. Sementara nonfisik contohnya struktur dan pola kepemimpinan.

Lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk kesejahteraan karyawan, dan juga sangat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Ketika karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan didukung dalam lingkungan kerja, mereka cenderung bekerja lebih efektif dan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Beberapa hal yang dapat

dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan, yaitu:

1. Utamakan Suasana Lingkungan Kerja

Lingkungan merupakan faktor terbesar dalam menentukan keberhasilan pemimpin maupun karyawan. Banyak pemimpin tak menyadari bahwa lingkungan kerja, unit kerja, budaya tim, insentif, dan sikap pemimpin dapat berdampak langsung pada kinerja karyawan. Pada masa kini, kantor tak hanya berbentuk ruangan yang kaku. Beberapa perusahaan mendekorasi ruangan sehingga karyawan merasa nyaman dan tidak jenuh untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

2. Relasi dengan Pemimpin

Kualitas interaksi antara pemimpin dan karyawan adalah penentu utama motivasi dan kinerja. Hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat diukur dengan seberapa bebas perasaan karyawan untuk mengungkapkan pikiran, perasaan dan bahkan menyuarakan ketidaksetujuan terhadap pemimpin tanpa takut akan kritik atau pembalasan. Aktivitas informal pada akhir pekan seperti olahraga bersama atau makan bersama dapat dilakukan untuk mengeratkan hubungan antara pemimpin dengan karyawan maupun sesama karyawan sehingga tercipta suasana yang hangat dan nyaman saat kembali bekerja.

3. Mengusir Rasa Takut

Takut gagal menyelesaikan tugas, takut dimarahi pemimpin, takut tidak dihargai, hingga takut pendapatnya tidak didengar adalah rasa takut yang dapat menghambat produktivitas dan kinerja karyawan. Pemimpin perlu melakukan evaluasi terhadap rasa takut yang ada di perusahaan maupun di unit yang dipimpinnya agar dapat mengambil tindakan untuk mengatasi rasa takut tersebut, melakukan pendekatan secara personal dan mengajak karyawan berbincang dari hati ke hati dapat membangkitkan diri mereka untuk melawan rasa takut terhadap lingkungan pekerjaan.

Terciptanya lingkungan kerja yang positif adalah salah satu kunci sukses sebuah perusahaan dalam menciptakan employee experience. Suasana yang positif akan mendukung terbentuknya komitmen dan kebersamaan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika karyawan merasa nyaman dan bahagia, maka seluruh aspek dalam operasional perusahaan akan berlangsung optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* : Bandung : Remaja Rosdakarya Offset.
- Hasibuan Malayu S.P, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hasibuan Malayu S.P, 1989. *Manajemen , Dasar, Pengertian, dan Masalah* : Jakarta : CV Haji Masagung
- Rivai Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* : Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai Veithzal, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* : Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

TENTANG PENULIS



Yuliana, S.Sos, M.Si, Penulis Lahir di Palembang, 22 Juli 1979. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (SI) pada Program Studi Ilmu Administrasi di Fakultas Ilmu Administrasi pada tahun 2003 di Universitas Sjakhyakirti Palembang dan melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Studi Administrasi Publik pada tempat yang sama di Universitas Sjakhyakirti Palembang pada tahun 2013. Penulis Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Sjakhyakirti Palembang yang aktif mengajar di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Mengajar pada mata kuliah Organisasi dan Manajemen, Etika Komunikasi, Studi Implementasi Kebijakan Publik, Analisis Strategi Pembangunan, Kebijakan Publik, Sistem Politik Indonesia, Ekologi Administrasi, Pengantar Ilmu Administrasi Negara, Pendidikan Pancasila, Pengantar Ilmu Politik, Analisis Dampak Sosial dan sekarang penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administarsi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Adapun book chapter yang pernah di tulis berjudul Kebijakan publik, Ilmu Komunikasi, Organization Strategi, Good Governance dalam Pelayanan Publik, Manajemen SDM dalam Era *Society* 5.0, Administrasi Pembangunan, Perilaku Organisasi Kontemporer.
Email: yulianaplg619@gmail.com

BAB 9

KEPUASAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si.
Universitas Sjakhyakirti

A. Pendahuluan

Diberagam sector terutama hidup berkelompok, faktor individu berupa konflik pokok di tiap aktivitasnya. Disebabkan terdapatnya garis ketersinggungan serta komunikasi antar orang tersebut, disebuah kelompok serta teknologinya yang menyebabkan kehidupan dinamik untuk sebuah kelompok sebagai dinamika tersebut.

Rasa puas kerja umumnya berupa hal yang sifatnya personal. Tiap orang mempunyai taraf puas yang beragam selaras pada nilai yang ada di pribadinya. Makin besar keselarasan individu pada sebuah pekerjaan yang dilaksanakannya sehingga makin besar juga rasa puas pada kerjanya itu.

Defenisi kepuasan kerja melalui Mangkunegara (2007), ialah : “rasa menyongkong serta tidak pada pribadi pekerjanya yang berkaitan pada tugas serta keadaan pribadinya. Rasa yang berkaitan pada kerja mengaitkan unsur yang mencakup peluang meningkatnya karir, gaji yang diperoleh, kaitan antar pekerja serta pengalokasian kerjanya, susunan kelompok perusahaan serta kualitas pemantauan. Melainkan rasa yang berkaitan pada pribadinya mencakup keadaan kesehatanya, pendidikan, keahlian serta usia”.

Selaras asumsinya, Malayu S.P. Hasibuan (2003) menjabarkan bila : “Kepuasan kerja ialah tindakan emosional yang mengembirakan kerjanya. Perilaku ini diamati melalui disiplin, prestasi serta moral kerja. Rasa puas kerja dinikmati pada tiap aktivitas kerjanya baik diluar serta didalam. Kepuasan kerja untuk sebuah tugas ialah rasa puas yang dirasakan untuk tugas memperoleh pujian atas hasil kerjanya”.

Melalui penjabaran ahli tersebut, simpulanya bila kepuasan kerja ialah rasa baik serta buruknya melalui sebuah pekerjaan yang diperoleh melalui anggapan pribadi pada aktivitas kerjanya. Yang mana perilakunya terbuat sebab terdapatnya perbandingan antar apa yang sebagai harapan serta kenyataan yang diperoleh diranah kerjanya.

B. Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah Tingkat kesenangan didalam diri seorang pegawai terhadap peran serta pekerjaannya dalam suatu organisasi tempat bekerja atau perusahaan. Tingkat kepuasan biasanya dipengaruhi oleh adanya timbal balik yang sesuai dengan apa yang diinginkan.

Keadaan lingkungan kerja yang kolaboratif juga akan menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi bagi karyawan dalam bekerja. Dan dengan itu juga, karyawan dapat merasa puas apabila pekerjaannya menghasilkan umpan balik yang baik. Dengan demikian Pegawai kedepannya akan merasa bahwa pekerjaannya diapresiasi dan diperhatikan.

Veithzal Rivai (2008) menjabarkan bila kepuasan kerja berupa ulasan yang memberi gambaran individu pada rasa senang serta tidak atas kerjanya. Indikatornya yang dipakai dipengkajian ini mencakup; Supervisi, Isi pekerjaan, manajemen & Organisasi, peluang guna maju, bonus & Gaji disektor keuangan lain berupa terdapatnya Rekan kerja, insentif serta keadaan kerja.

Locke (1969) menjabarkan kepuasan kerja ialah kondisi emosi buruk serta baik yang muncul melalui dinilainya sebuah pekerjaan. Kepuasan kerja melalui Locke dimaknai menjadi

perolehan anggapan pekerja tentang kebaikan yang membagikan nilai utama. Judge & Robbins (2015) menjabarkan bila rasa puas kerja berupa sebuah rasa baik mengenai aktivitas kerjanya yang diperoleh melalui sebuah ulasan terhadap cirikhasnya. Individu pada taraf kepuasan kerja yang besar mempunyai rasa baik pada aktivitas kerjanya, serta sebaliknya.

Kepuasan kerja pekerja dianggap utama guna kesuksesan sebuah kelompok yang perlu dijaga serta ditingkatkan. Terdapat contoh yang bisa dijabarkan pekerja bila mereka tidak puas melalui Robbins (2001):

1. *Exit*, sikap yang mengacu guna meninggalkan kelompoknya meliputi penelusuran sebuah posisi baru serta meminta berhenti.
2. Suara (*Voice*), secara konstruktif & aktif mencoba merevisi keadaan meliputi saran revisi, mengkaji masalah bersama atasan serta lainnya.
3. Kesetiaan (*Loyalty*), pasif namun optimistis menunggu keadaan membaik. Meliputi berbincang membela kelompok guna berhadapan pada kritik luar.
4. Pengabaian (*Neglect*), dengan pasif membiari keadaan makin buruk, khususnya telat dengan kronis, mengkurangkan usaha serta taraf keliru yang menaik.

Melalui Mangkunegara (2007), kepuasan kerja berkaitan pada aspek taraf absensi, turnover, usia, taraf kerja, serta skala kelompok perusahaan.

1. *Turnover*
Rasa puas yang besar dikaitkan pada turnover pekerja yang minim. Serta sebaliknya.
2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja
Pekerja yang tidak puas potensi taraf tidak hadirnya besar.
3. Umur
Terdapatnya potensi pekerja yang lebih senior merasa puas dibandingi yang muda. Dianggap bila pekerja yang tua ini berpengalaman menyelaraskan diri pada lingkup kerjanya

4. Tingkat Pekerjaan

Pekerja yang ada ditaraf kerjanya diatas potensi kepuasannya sangat tinggi dibandingi pekerja yang taraf posisinya rendah.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Sebab kecil besarnya skala sebuah perusahaan berkaitan juga pada interaksi, koordinasi serta kontribusi pekerjaanya.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan beberapa diantaranya adalah:

1. *Job Description* sesuai dengan kompetensi

Dalam Perusahaan, pasti memiliki para karyawan dengan masing-masing kompetensi yang berbeda. Supaya karyawan puas dan senang bekerja, hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan klasifikasi job description sesuai dengan kompetensi karyawan.

2. Upah

Upah adalah salah satu hal krusial yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Jika seorang karyawan sudah memberikan seluruh kemampuan terbaiknya, namun tidak mendapat upah yang setimpal. Dengan demikian dapat dipastikan kemungkinan bahwa karyawan akan meninggalkan perusahaan.

3. Lingkungan kerja yang kolaboratif

Lingkungan kerja di Perusahaan memiliki pengaruh terhadap penunjangan produktivitas karyawan. Jika suasana tidak nyaman, karyawan tidak akan bisa produktif. Dan apanila hal ini berlangsung terus-menerus maka kepuasan kinerja para karyawan akan menurun.

4. Tantangan baru

Melakukan pekerjaan yang sama berulang kalinya setiap saat maka lama-kelamaan akan menghasilkan rasa jenuh dalam diri karyawan.

Cara mengatasinya adalah dengan menjalankan sistem rotasi oleh manajemen perusahaan.

5. Jenjang Karir

Setiap karyawan pasti memiliki keinginan atau harapan agar dapat memiliki peningkatan jenjang karir. Oleh karenanya manajemen dapat memberikan kesempatan kenaikan jabatan bagi karyawan yang berpotensi.

Perusahaan sudah sepatutnya memberikan perhatian terhadap kadar kepuasan kerja para karyawannya. Oleh karena itu kinerja karyawan dapat didorong dan hasil akhirnya perusahaan akan semakin produktif dan sejahtera dari masa ke masa.

Kepuasan kerja tentang isi kerja ialah perolehan inti rasa puas *Feedback* terhadap sebuah pekerjaan serta otonomi berupa 2 unsur pokok motivasi yang berkaitan pada pekerjaan. Ciri khas kompleksitas kerja berkaitan pada rasa puas kerja. Melainkan tercukupinya kriteria kreatif bisa menaikkan rasa puas kerja, pekerjaan yang menarik serta menantang berupa hal utama guna timbulnya rasa puas kerja. Perolehan pengkajian Belias *et al.*, (2014) menjabarkan bila isi kepuasan kerja berdampak pada rasa puas kerja. Yanseen (2013) menjabarkan perolehan selaras bila isi kerja berdampak baik pada rasa puas pekerja.

C. Produktivitas

Produktivitas bersumber melalui bahasa Inggris ialah *result, product & outcome* yang berganti sebagai *productive* artinya memperoleh serta *creative*. Melalui *productivity* ini dipakai untuk bahasa Indonesia sebagai produktivitas, melalui KBBI (2002:182) penjabaran produktivitas ialah keahlian guna memperoleh sebuah hal.

SDM berupa modal yang berperan sentral untuk ditingkatkannya produktivitas serta sebuah unsur pokok yang sebagai pendorong terlaksananya sebuah perusahaan. Terdapat asumsi Veithzal Rivai (2008) bila seseorang bisa puas bila merasakan hal berupa :

1. Bila imbalan yang diperolehnya lebih melampaui keinginan sebab tiap orang mempunyai sasaran tersendiri.

2. Bila perolehan yang diraihny sangat mendominasi. Sehingga orang itu mempunyai produktivitas yang layak serta besar guna memperoleh penghargaan melalui perusahaanya.
3. Bila yang diperoleh pekerja selaras pada kriteria yang diminta serta bisa dikembangkan tiap periode.

Melalui Wibowo (2007) bila “produktivitas ialah rasio output pada input; berupa skala efisiensi manajer untuk memakai sumber daya yang terbataskan guna memperoleh sebuah layanan serta produk”. Melalui Sedarmayanti & Paul Mali (2009) menjabarkan bila “produktivitas ialah bagaimana mengembangkan layanan serta produk yang maksimal secara memfungsikan sumber daya dengan optimal”. sehingga produktivitas selalu disebut menjadi rasio antar output serta input untuk satuan suatu periode. Melalui Sedarmayanti & Encyclopedia Britania (2009), “Produktivitas artinya rasio melalui perolehan yang diraih melalui pengorbanan yang diperoleh guna mendapati sebuah hal.” Produktivitas berarti rasio dari hasil yang dicadangan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu”. Melalui Muchdarsyah Sinungan (2008) menjabarkan “Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber”

“Produktivitas ialah unsur interdisipliner guna menetapkan target yang optimal, pembentukan rancangan, aplikasi pemakaian tehnik yang optimal secara memakai sumber dengan optimal”.

Produktivitas kerja berupa sebuah perolehan kerja pegawai. Hasil pekerjaanya berupa sebuah tahap kerja melalui individu yang memperoleh sebuah hal mencakup layanan serta produk. Tahap kerja pegawai ini berupa kinerja pekerja. Selalu dialami produktivitas kerja pegawainya menyusut disebabkan rasa tidak puasny ketika bekerja. Konflik mengenai produktivitas kerja ini berupa hal biasa yang dialami tiap perusahaan. Terkadang produktivitas pegawai menyusut serta

dampaknya ialah menyusutnya sebuah perusahaan. Bila tidak ditangani secara optimal sehingga perusahaannya berpotensi terjadi penyusutan yang signifikan.

Melalui tulisan ini, arti produktivitas kerja ialah kinerja pegawai yang berupa perolehan melalui sebuah tahap. Informasi mengenai hal ini mencakup dinilainya pekerjaan. Disebabkan penilaian kerja berupa unsur ulasan untuk tiap perusahaan pada kerja pegawai serta ulasan untuk pegawainya tersebut menjadi penciptaan guna ditingkatkannya produktivitas kerja.

Konflik yang muncul tentang produktivitas kerja ini berupa ciri bila fungsi manajemen menjadi pengelola SDMnya dibutuhkan. Hal ini berupa sebuah tehnik menaikan sebuah produktivitas kerja pegawai yang menyebabkan tidak jelasnya kehendakan serta kenyataan yang terjadi. Produktivitas kerja ini bisa menyusut sebab terdapatnya competitor yang tidak sehat serta rasa cemburu antar anggotanya. Minimnya pengertian untuk pola berfikir bisa menyebabkan menyusutnya sebuah kelompok. Melalui data Depnaker (1993), kisaran 80 % konflik diamatinya mogok kerja hanya sebab ulah pembisnis. Pembisnis hanya mengamati mengenai produktivitasnya saja, melainkan faktor untuk menompangnya ialah keadaan kerja serta upah.

Dimana yang menjadi penciptaanya ialah dinilainya kerja yang sering ada masalah. Masalahnya mencakup tidak selarasnya kinerja pekerja atas nilai yang dibagikanya, atasan terkadang membagikan nilai yang selalu ikut komponen subjektifitas. Maka nilai pekerjaanya besar, tetapi kinerjanya minim. Dimana bisa berefek terhadap pengelolaan SDM tersebut. Perusahaan bila susah untuk menaikan kinerja pegawainya yang berefen terhadap produktivitas kerjanya.

Produktivitas kerja melalui Cascio (1998) ialah menjadi media ukur keluaran yang mencakup layanan serta produk untuk kaitanya pada keluaran yang mencakup modal, materi serta pekerjaanya. Selaras pada pandangan Sedarmayanti (2001) menjabarkan produktivitas kerja melihatan bila orang beurpa perbedaan melalui efektivitas output yang berisi mutu pada

sebuah periode serta kuantitas. Produktivitas kerja ialah sebuah skala perolehan pekerjaan individu. Dipengkajian ini, produktivitas kerja ialah dinilainya kinerja yang berupa sebuah gambaran sistematis mengenai seseorang yang berhubungan pada keunggulan serta kelemahan untuk sebuah pekerjaan menjadi wujud ulasan untuk seseorang yang berhubungan pada penyelenggaraan kelompoknya (Cascio, 1998).

Indikatornya melalui Enrich Fromm & Gilmore, A. Dale Timpe (1975) kutipan Sedarmayanti (2009) ialah berupa:

1. Revisi berkala pada mutu,
2. Efektivitas diraihnya target,
3. Efisiensi pemakaian sumberdaya,
4. Inovatif & Kreatif,
5. Kolaborasi
6. Mempunyai kecintaan pada kerjanya,
7. Knowledge pada aktivitas kerjanya,
8. Disiplin & Motivasi

D. Kesimpulan

Kepuasan kerja ini merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 1998). Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthans (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

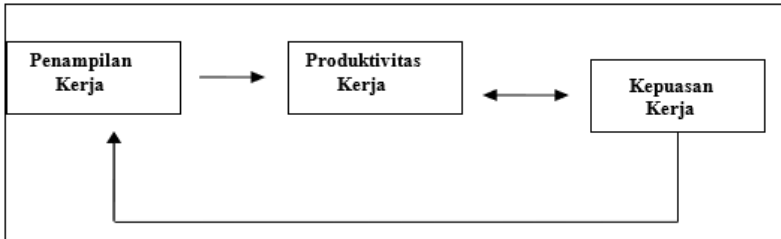
Menurut Smith, Kendall dan Hulin (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000), ada lima karakteristik penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan, sampai sejauhmana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Upah atau gaji, yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.
3. Penyelia atau pengawasan kerja yaitu kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan.
4. Kesempatan promosi yaitu keadaan kesempatan untuk maju.
5. Rekan kerja yaitu sejauhmana rekan kerja bersahabat dan berkompeten.

Kepuasan kerja tentang isi kerja berupa sumber pokok rasa puas (Luthans, 2006). *Feedback* Pekerjaan pada aktivitasnya serta otonominya ialah 2 faktor motivasi pokok yang berkaitan pada sebuah pekerjaan. Ciri khas kerja serta kompleksitas berkaitan pada rasa puas kerja. Melainkan tercukupinya kriteria kreatif kerja bisa menaikkan rasa puas kerja. Pekerjaan yang unuk serta menantang bisa berupa hal utama guna timbulnya rasa puas kerja. Perolehan pengkajian Belias *et al.*, (2014) menjabarkan bila isi rasa puas kerja berdampak pada rasa puas kerja. Yanseen (2013) menjabarkan bila isi kerja berdampak baik pada rasa puas kerja pegawai.

Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Berkaitan dengan otonomi kerja, Belias *et al.*, (2015) menjelaskan bahwa otonomi meningkatkan keleluasaan karyawan terhadap kontrol dan pembuatan keputusan terkait pekerjaan, sehingga karyawan menghasilkan resolusi konflik yang lebih efektif dan karenanya berpengaruh positif terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Wheatley (2017) mengungkapkan bahwa tingginya otonomi atas tugas dan waktu pengerjaannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kenyamanan. Sementara terkait kejelasan peran, Doris *et al.*, (2016) mengungkapkan kejelasan peran berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas tentang dirinya dan tugas yang dimilikinya akan cenderung puas terhadap pekerjaannya.

Melalui penjabaran tersebut, dibentuklah kerangka berpikir mengenai judul pengkajian yang bisa diamati berupa :



Gambar 9. 1. Hubungan Timbal Balik Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja

Dampak Produktivitas Kerja & Kepuasan Kerja SDM berupa modal aktif yang memiliki fungsi sentral untuk ditingkatkannya produktivitas serta sebuah unsur pokok yang sebagai pendorong terlaksananya perusahaan. Berupa yang dijabarkan Veithzal Rivai (2008) bila orang bisa merasa puas, bisa merasa hal berupa :

1. Bila imbalan yang diperolehnya lebih melampaui keinginan sebab tiap orang mempunyai sasaran tersendiri.
2. Bila perolehan yang diraihnya sangat mendominasi. Sehingga orang itu mempunyai produktivitas yang layak serta besar guna memperoleh penghargaan melalui perusahaanya.
3. Bila yang diperoleh pekerja selaras pada kriteria yang diminta serta bisa dikembangkan tiap periode.

Kepuasan berupa unsur utama terhadap pribadi pekerja disebuah perusahaan. Kepuasan bekerja pegawai bisa mendampaki perilaku kerjanya berupa rajin, lambat, malas, produktif serta lainnya yang bisa berdampak langsung untuk diraihnya produktivitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adayana. (2015). Measuring and Managing Automotive Employee Turnover. *Journal of Management*, 2(1), 3–5
- Armstrong, Michael, 2003, *Strategic HRM, A Guide To Action*, Kogan Page Ltd 120 Pentonville Road, London, alih bahasa Ati Cahayati, PT Bhuana Ilmu populer, Jakarta.
- Budi W. Soetjipto, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Sebuah Tinjauan Komprehensif*, Nopember 2001, Lembaga Manajemen FE-UI, Jakarta Usahawan Edisi 11.
- Dressler, Garry, 2004. "Human Resource Management"; PT. Prenhallindo, Alih Bahasa Benyamin Molan, Ed. 7, Jilid I, Jakarta, p.2.
- Hassan, M. (2009). *Business Management*. 1st ed. Kaduna: Joy Publishers.
- Jain, R. & Kaur, S. (2014). Impact of Work Enviroment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publication*, Vol. 4 (1): 1-8. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p2599.pdf>
- Hasibuan, Malayu SP, 2003, "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT Bumi Aksara, Cetakan ke- 3, Jakarta, h.10.
- Indriartoro, "Budaya Organisasi merupakan salah satu jenis
- Indriartoro, "Budaya Organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tak berwujud yang dimiliki perusahaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*: 2000.

TENTANG PENULIS



Dwi Oktisari, S.Sos., M.Si. Penulis merupakan Alumni dari SMA Negeri 1 Kota Prabumulih. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti pada tahun 2010. Kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Di Kampus yang sama. Penulis memiliki kepakaran dibidang Pemerintahan dan Administrasi Publik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.
Email Penulis: dwioktisarifia@gmail.com

BAB 10

SISTEM INFORMASI SDM

Siti Waliah, S.IP, M.Si
Universitas Sjakhyakirti

A. Pendahuluan

Membicarakan sistem bukanlah membahas hal yang baru. Istilah sistem sudah sering kita gunakan dalam kehidupan kita sehari-hari, bahkan kita tidak bisa terlepas dari yang namanya sistem. Adapun beberapa contoh yang sering kita dengar seperti sistem tata surya, sistem pernafasan, sistem pencernaan, sistem reproduksi, sistem politik, sistem ekonomi, sistem informasi manajemen dan lain sebagainya, hal ini membawa arti bahwa hidup kita tidak terlepas dari sistem. Penggunaan istilah sistem ini juga diungkapkan oleh James A.O'Brien dan George M. Marakas (2014). "kita telah menggunakan istilah sistem lebih dari 100 kali dan akan menggunakannya lebih banyak lagi sebelum kita menyelesaikannya".

Suatu sistem dapat terdiri bagian-bagian sistem atau sub sistem, masing-masing sub sistem dapat terdiri dari subsistem-subsistem yang lebih lagi atau terdiri dari komponen-komponen pendukung sistem itu sendiri. Sub sistem-sub sistem itu saling berhubungan membentuk satu kesatuan sehingga tujuan dan sasaran sistem tersebut dapat tercapai. Hal ini dibutuhkan dalam upayanya mempertahankan eksistensi dan mencapai tujuan khusus tersebut, maka setiap organisme yang hidup membutuhkan informasi, contoh manusia hidup bukan hanya membutuhkan makan dan minum saja, akan tetapi juga

membutuhkan informasi mengenai makanan dan minuman yang sehat tentunya. Bila kita membahas mengenai sistem, lebih lanjut disampaikan oleh Tata Sutabri (2005), dimana konsep sebuah sistem menuntut perancangannya mempertimbangkan sistem sebagaimana suatu keseluruhan. Akan tetapi menurutnya, dimana keseluruhan sistem mungkin terlalu besar untuk dianalisis secara rinci. Oleh karena itu, sistem dibagi atau diuraikan atas beberapa sub sistem. Melihat dari penjelasan tersebut, dijelaskan bahwa pengertian sebuah sub sistem diartikan sebagai bagian dari sistem itu sendiri dan definisi sub sistem.

Penguraian sistem atas sub sistem adalah tindakan penting dalam menyederhanakan perancangan sistem. Penggunaan sistem biasanya membutuhkan beberapa mekanisme pemisah untuk mengurangi kerumitan koordinasi dan komunikasi. Pengendalian dalam sistem adalah berdasarkan umpan balik yang terbuka maupun tertutup. Untuk lebih jelas lagi kita akan membahas mengenai sistem mengenai definisi sistem itu sendiri.

B. Definisi Sistem

1. Menurut Campbell (1979), sistem adalah himpunan komponen atau bagian yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi untuk mencapai sesuatu tujuan.
2. Awad (1979), lebih menekankan memasukan unsur rencana kedalamnya, sehingga sistem adalah sehimpunan komponen atau sub sistem yang terorganisasikan dan berkaitan sesuai dengan rencana untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu.
3. Konontz dan O, Donnell (1976), sistem adalah bukan wujud fisik, melainkan Ilmu Pengetahuan juga disebut sebagai system yang terdiri dari fakta, prinsip, doktrin dan sejenisnya.
4. James A.O'Brien dan George M. Marakas (2014), sistem adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan dengan sebuah batasan yang jelas, bekerja bersama untuk mencapai sebuah tujuan yang sama dengan menerima

masukan dan menghasilkan keluaran dalam sebuah proses transformasi yang terorganisasi.

Selanjutnya untuk memudahkan memahami sistem, James A.O'Brien dan George M. Marakas (2014) mengemukakan contohnya dimana dari sistem ditemukan ilmu pengetahuan fisik dan biofisik dari matahari dan planetnya, sistem biologi tubuh manusia, sistem penyulingan minyak, sistem sosioekonomi dari organisasi bisnis.

C. Ciri-ciri Unsur-unsur dan Sifat Sistem

1. Ciri-ciri sistem :

Menurut Elias M. Awad (1979), menyebutkan ciri-ciri sistem meliputi :

- a. Terbuka
- b. Terdiri dari dua atau lebih subsistem
- c. Saling ketergantungan
- d. Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungannya
- e. Kemampuan untuk mengatur diri sendiri.
- f. Tujuan dan sasaran

Lebih lanjut William A. Schrode serta Dan Voich Jr. Menyebutkan ada enam ciri pokok sistem, yaitu :

- a. Purposive behaviour
- b. Wholisme
- c. Terbuka
- d. Melakukan kegiatan transformasi
- e. Saling terkait
- f. Mekanisme kontrol.

2. Ciri-ciri pokok sistem.

Sistem mempunyai ciri-ciri pokok sebagai berikut :

- a. Setiap sistem mempunyai tujuan
- b. Setiap sistem mempunyai batas (boundaries)
- c. Walaupun terbatas sistem memiliki sifat terbuka dalam arti berinteraksi dengan lingkungan.
- d. Suatu sistem terdiri dari berbagai unsur atau komponen (sub system) yang saling tergantung dan berhubungan.

- e. Setiap sistem melakukan kegiatan atau proses transformasi atau proses mengubah masukan menjadi keluaran (processor of transformator)
- f. Setiap sistem memiliki mekanisme kontrol dengan memanfaatkan umpan balik. Dengan demikian setiap sistem mempunyai kemampuan mengatur dirinya sendiri dan menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Dengan ciri umum ini jelas, bahwa inti dari sistem adalah berorientasi pada tujuan dan Perilakunya atau segala kegiatannya bertujuan. Maka secara umum tujuan sistem adalah menciptakan sesuatu yang berharga, sesuatu yang mempunyai nilai.

D. Karakteristik Sistem

Model umum sebuah sistem adalah input, proses dan output. Inilah yang disebut sebagai konsep sebuah sistem yang sederhana. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah : Tata Sutabri, (2005),

1. Komponen Sistem (*Components*)

Suatu terdiri atas sejumlah komponen yang saling berinteraksi yang saling berhubungan membentuk satu kesatuan. komponen yang dimaksud berupa suatu bentuk subsistem, dimana subsistem memiliki sifat dari sistem yang menjalankan fungsi tertentu dan mempengaruhi proses sistem secara keseluruhan dan suatu sistem memiliki sistem yang lebih besar yang disebut "supra sistem".

2. Batasan Sistem (*Boundary*)

Ruang lingkup sistem merupakan daerah yang membatasi anatara sistem dengan sistem yang lainnya atau sistem dengan lingkungan luarnya, dan batasan ini yang dipandang sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

3. Lingkungan Luar Sistem (*Environment*)

Bentuk apaun yang bersala dari luar dan mempengaruhi operasional sebuah sistem disebut lingkungan luar sistem. Hal ini bersifat menguntungkan dan

dapat juga bersifat merugikan sistem tersebut. Lingkungan luar yang bersifat menguntungkan merupakan energi bagi sistem tersebut, dimana hal tersebut harus dipertahankan dan dipelihara. Dan untuk lingkungan luar yang bersifat merugikan sistem tersebut, harus dapat dikendalikan karena dapat mengganggu eksistensi sistem tersebut.

4. Penghubung sistem (*Interface*)

Penghubung sistem yang dimaksud adalah media yang dapat menghubungkan sistem dengan subsistem lainnya. Dimana penghubung sistem tersebut yang memungkinkan sumber-sumber daya mengalir dari satu subsistem ke subsistem lainnya. Dengan demikian terjadi integrasi sistem yang membentuk satu kesatuan.

5. Masukan sistem (*Input*)

Energi yang dimasukkan ke dalam sistem disebut masukan sistem, hal ini berupa pemeliharaan (*maintenance input*) dan sinyal (*signal input*).

6. Keluaran Sistem (*Output*)

Hasil energi yang diolah dan diklasifikasikan menjadi keluaran yang berguna. Keluaran ini merupakan masukan bagi subsistem yang lain.

7. Pengolah Sistem (*Proses*)

Suatu sistem dapat mempunyai suatu proses yang akan mengubah masukan menjadi keluaran.

8. Sasaran Sistem (*Objective*)

Suatu sistem yang memiliki tujuan dan sasaran yang pasti dan bersifat deterministik. Untuk itu suatu sistem membutuhkan sasaran, dimana tanpa sasaran maka operasi sistem tidak ada gunanya. Dengan kata lain suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atas tujuan yang telah direncanakan.

E. Konsep Dasar: Komponen Sistem Informasi

Konsep sistem menekankan pada proses bisnis, sebagaimana pemahaman kita tentang sistem dan teknologi informasi. Oleh karena itu, kami perlu untuk membahas seberapa umum konsep sistem diterapkan pada perusahaan bisnis dan komponen serta aktivitas dari sistem informasi. Memahami konsep sistem akan membantu anda dalam memahami berbagai konsep dalam teknologi, aplikasi, pengembangan dan manajemen sistem informasi yang tercakup. Sebagai contoh dimana konsep sistem dapat membantu anda memahami :

1. Teknologi, jaringan komputer merupakan sistem dari komponen pemrosesan informasi yang menggunakan keragaman perangkat keras, perangkat lunak, manajemen data dan teknologi jaringan telekomunikasi.
2. Aplikasi. Dimana aplikasi bisnis elektronik dan perdagangan komersial melibatkan sistem informasi bisnis yang terhubung.
3. Pengembangan dalam hal ini mengembangkan cara untuk menggunakan teknologi informasi dalam bisnis termasuk merancang komponen dasar dari sistem informasi.
4. Manajemen dimana pengelolaan teknologi informasi menekankan kualitas, nilai bisnis strategi dan keamanan dari sebuah sistem informasi organisasi.

Pendekatan sistem memberikan banyak manfaat dalam memahami semua di lingkungan kehidupan kita, pendekatan sistem berusaha menjelaskan sesuatu yang dipandang dari sudut pandang sistem serta mencari struktur yang membentuk sistem tersebut. Karena dengan memahami struktur sistem dan proses sistem, seseorang dapat menjelaskan mengapa sasaran sistem tersebut tidak tercapai.

Ada dua kelompok pendekatan didalam mendefinisikan sistem, yaitu: menekankan pada prosedurnya dan menekankan pada komponen atau elemennya. Pendekatan sistem yang menekankan pada prosedur, dimana sistem diartikan sebagai suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling

berhubungan, untuk menyelesaikan sasaran. Pendekatan sistem yang merupakan jaringan kerja dari prosedur lebih menekankan pada yang menekankan pada urutan-urutan operasi suatu sistem. Adapun prosedur menurut Ricard F. Neuschel didalam Tata Sutabri, (2005:9), didefinisikan sebagai urutan-urutan operasi klerikal (tulis-menulis), biasanya melibatkan beberapa orang didalam satu atau lebih departemen, yang diterapkan untuk menjamin penanganan yang seragam dari transaksi-transaksi bisnis yang terjadi. Sedangkan pendekatan yang menekankan pada elemen dan komponen mendefinisikan sistem sebagai kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu. Kedua penekanan ini adalah benar dan tidak bertentangan hanya saja pendekatannya saja yang berbeda.

F. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hidup di era informasi seperti saat ini, mewajibkan kita menggunakan sistem informasi dalam membantu semua kegiatan kita, baik kegiatan individu dan sosial, pemerintahan, perdagangan maupun kegiatan lainnya. Pentingnya mengenai teknologi informasi juga diungkapkan oleh Senamo dalam Edy Sutrisno, (2009), menurutnya dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur telah menjadi sahabat para pealku bisnis. Persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi saat ini, menuntut sumber daya manusia yang harus mampu mengembangkan diri secara proaktif, menguasai teknologi dengan cepat, adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi.

Pada masa ini juga informasi sangat mudah untuk kita dapatkan, dengan berbagai variasi bentuk dan kegunaannya. Menurut Laudon dan laudon dalam Wing Wahyu Winarno (2017), sistem informasi diartikan sebagai sekumpulan komponen yang berfungsi mengumpulkan,menyimpan dan mengelola data dan bertujuan memberi informasi, pengetahuan dan produk digital, saling bekerja sama dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberadaan sistem

informasi ini membantu semua kegiatan hidup manusia. Manusia merupakan bagian terpenting bagi keberhasilan suatu kegiatan operasi dari semua sistem informasi. Dimana sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya fisik yang harus ada didalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, secara garis besar dapat meliputi merencanakan, melatih, mengawasi, menempatkan, dan dapat mengembangkan serta memelihara sumber daya manusia yang ada didalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Wilson bangun (2012), adapun fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan dari sumber daya manusia. Dijelaskan lebih lanjut dimana :

1. Pengadaan sumber daya manusia

Pada fungsi ini melihat aktivitas manajemen SDM mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan baik dilihat dari mutu maupun jumlahnya. Pengadaan pegawai atau karyawan ini meliputi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen SDM dan juga seleksi serta penempatan dari SDM tersebut.

2. Pengembangan Sumber daya manusia (HRD)

Kegiatan menyangkut pengembangan sumber daya manusianya, perencanaan karier, pengembangan karier, pengembangan organisasi, manajemen dan penilaian kinerja. usaha peningkatan pengetahuan dan terampil dapat dilakukan dengan melalui dua kegiatan penting yaitu pendidikan dan pelatihan, yang akan diberikan kepada pegawai atau karyawan, baik yang lama maupun yang baru diterima. Pengembangan sumber daya manusia, sangat penting dilakukan, dimana untuk karyawan baru dapat meningkatkan pemahaman tentang tugas dan untuk karyawan lama dapat meningkatkan atau kenaikan pekerjaan. Apabila ada pemindahan pekerjaan yang dialami oleh karyawan berarti akan ada pekerjaan baru. Program

pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini, untuk menyesuaikan keterampilan dan pengetahuan mereka terhadap pekerjaannya. Program pengembangan ini juga dapat dilakukan kepada karyawan lama bukan karena alasan pemindahan pekerjaan, akan tetapi karena penyesuaian pada perkembangan teknologi.

3. Pemberian kompensasi

Seperti yang kita ketahui bahwa kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Baik itu berupa kompensasi finansial (gaji/upah dan insentif serta bonus) sedangkan non finansial adalah penghargaan yang diberikan bukan berbentuk uang seperti rasa nyaman dengan suana kerja, mendapatkan keadilan didalam pembagian tugas, kepuasan kerja dan lain-lain.

4. Pengintegrasian

Integrasi dapat diartikan sebagai mencocokkan keinginan karyawan/pegawai dengan kebutuhan organisasi. Adapun pengintegrasian ini menyangkut: motivasi kerja, kepuasan kerja, kemimpnan.

5. Pemeliharaan sumber daya manusia

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi sebagai yang memiliki loyalitas kepada perusahaan dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Adapun kegiatan ini berhubungan dengan komunikasi kerja dan keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Ike kusdyah rachmawati (2008), kegiatan pemeliharaan dilakukan dengan melihat prestasi kerja pegawai. Dalam hal ini tidak hanya dievaluasi akan tetapi juga memperlihatkan seberapa baik kegiatan yang telah dikerjakan personalia.

Agar semua kegiatan berjalan dengan baik, maka pelaksanaan fungsi-fungsi seperti fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, serta fungsi pengendalian harus dipastikan telah berjalan dengan efektif dan efisien.

Adanya Sistem Informasi sumber daya manusia dirasa sangat penting sekali, hal ini dikarenakan sistem informasi manajemen sumber daya manusia dapat memberikan informasi kepada semua manajer perusahaan, yang berhubungan dengan sumber daya manusia perusahaan. Informasi bisa mengenai kebutuhan atau ketersedianya karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi atau perusahaan tersebut. Misalkan informasi mengenai perekrutan pegawai, tersedianya informasi data pegawai, informasi pengelolaan data pegawai selama menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan tersebut, serta informasi mengenai pemberhentian pegawai. Dalam hal ini informasi tersebut harus memiliki karakteristik ketepatan waktunya, keakuratannya, ringkasannya dan harus relevan, sehingga sistem dapat berjalan dengan baik. *Human resource information system* atau HRIS, merupakan sebuah unit organisasi yang terdiri dari individu yang mengelola data sumber daya manusia dengan memanfaatkan teknologi komputer maupun non komputer (M.Yani, 2012).

Sistem ini merupakan penggabungan antara ilmu manajemen sumber daya manusia dengan teknologi informasi, yaitu mengaplikasikan teknologi didalam kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia. keberhasilan kolaborasi atau adanya bentuk hubungan antara teknologi informasi dengan ilmu manajemen sumber daya manusia ini, memberikan manfaat yang didapat dari keberhasilan kolaborasi tersebut, diantaranya kita dapat bisa mengelola daftar anggota atau pegawai secara online, sistem pengajian menggunakan sistem *payroll*, penggunaan aplikasi *enterprise resource planning* (ERP) dan lain sebagainya. Dengan menggunakan sistem informasi sumber daya manusia tersebut, akan dapat memperoleh hasil lebih rapi dan dapat terorganisir dengan baik. Hal ini dikarenakan sistem informasi sumber daya manusia dapat menyajikan karakteristik diantaranya adalah tepat waktu, akurat, ringkas, lengkap, dan juga relevan.

Adapun model dasar sistem informasi yang kita miliki menunjukkan bahwa sistem informasi terdiri atas lima sumber daya utama : manusia, perangkat keras, perangkat lunak, data dan jaringan. Sumber daya merupakan komponen sistem informasi yang fundamental. Dimana :

1. Manusia, perangkat keras, perangkat lunak, data dan jaringan merupakan lima sumber daya dasar dari sistem informasi.
2. Sumber daya manusia termasuk pengguna akhir dan spesialis sistem informasi, sumber daya perangkat keras terdiri atas mesin dan media, sumber daya perangkat lunak termasuk program, prosedur, sumber data termasuk juga basis data dan pengetahuan dan sumber daya jaringan termasuk media komunikasi dan jaringan.
3. Sumber data diubah oleh aktivitas pemrosesan informasi menjadi berbagai produk informasi bagi pengguna akhir.
4. Pemrosesan informasi terdiri atas kegiatan sistem berupa masukan, pemrosesan, keluaran, penyimpanan dan kendali.

Model sistem informasi sumber daya manusia, dapat dilihat dari input, proses, dan juga output nya. (Mochamad Vrans Romi (2020:), yaitu :

1. Pertama :Subsistem SIA (sistem informasi akuntansi): dimana pada subsistem ini menyediakan data mengenai akuntansi untuk human resource information system, dimana akan tercipta basis data yang lengkap, mengenai informasi sumber daya manusia, baik keuangan maupun bukan keuangan.
2. Kedua: Subsistem penelitian sumber daya manusia dimana pada subsistem ini akan mengumpulkan data yang berhubungan dengan proyek dari penelitian tertentu.
3. Ketiga: Subsistem intelijen sumber daya manusia dimana dalam subsistem ini akan mengumpulkan informasi atau data mengenai sumber daya manusia, dan organisasi.

Sistem informasi sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai suatu sistem yang bertugas untuk mengumpulkan dan memelihara data, yang menjelaskan diman sumber daya manusia yang dimaksud dapat mengubah data tersebut menjadi informasi dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Lebih lanjut apabila kita berbicara mengenai sumber daya manusia, dalam hal ini menurut James A.O'Brien dan George M. Marakas, (2014). Dimana Sumber daya manusia ini terdiri dari atas penggunaan akhir dan spesialis sistem informasi.

1. Pengguna akhir (biasa di sebut dengan pengguna atau klien) adalah mereka yang menggunakan sistem informasi ata pengguna dari sistem yang dihasilkannya. Dalam hal ini mereka yang dimaksud adalah pelanggan, tenaga penjualan, insinyur, pramuniaga, akuntan, atau manajer yang ditemukan dalam semua tingkat organisasi. Pada faktanya, kebanyakan dari kita semua adalah sebagai pengguna akhir sistem informasi. Kebanyakan pengguna akhir ini dalam bisnis disebut dengan pekerjaan dengan pengetahuan, yaitu mereka yang menghabiskan kebanyakan dari waktu mereka untuk berkomunikasi dan bekerja sama dalam tim dan kelompok kerja dan menciptakan, menggunakan,dan mendistribusikan informasi.
2. Spesialis Sistem Informasi mereka yang mengembangkan dan mengoperasikan sistem informasi. Adapun yang termasuk sebagai spesialis sistem informasi adalah mereka termasuk analis, pengembang perangkat lunak, oprator sistem dan manajerial lainnya, teknis dan tenaga administrasi sistem informasi. Dapat dikatakan secara sigkat dimana analis sitem merancang sistem informasi berdasarkan prasyarat informasi pengguna akhir, dimana pengembangan perangkat lunak menciptakan program komputer berdasarkan spesifikasi dari analis sistem dan operator sistem membantu mengawasi dan mengoperasikan sistem dan jaringan komputer besar.

Adapun tujuan dari sistem informasi manajemen dimana, adalah dibuatnya sebuah sistem informasi manajemen harus mampu memberikan informasi terkait kondisi sebenarnya dalam suatu organisasi. Adapun menurut Tata Sutabri (2005: iv), mengenai sistem informasi manajemen diartikan sebagai sebuah sistem informasi dimana, yang selain melakukan pengolahan transaksi yang diperlukan oleh suatu organisasi, juga memberikan dukungan informasi dan pengelolaan untuk fungsi-fungsi manajemen dan proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat terealisasi jika memiliki sumber daya manusia yang baik, dalam hal ini dinyatakan dengan ilustrasi contoh dimana apabila semakin banyak sumber daya manusianya yang terlatih maka semakin banyak yang dapat menggunakan komputer secara efektif. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang baik dibutuhkan sistem pendidikan yang memegang peranan terdepan dalam pembinaan sumber daya manusia (SDM). Perkembangan teknologi ini akan banyak sekali memberikan manfaat yang bisa dirasakan oleh pegawai/karyawan/anggota dan perusahaan atau organisasi. Adapun manfaat teknologi sistem informasi sumber daya manusia, antara lain meningkatkan efisiensi, manajemen data, meningkatkan produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- O'Brien, James A. George M. Marakas. 2014. *Sistem Informasi Manajemen*. Salemba Empat
- Rachmawati, Ike kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Rahman Arifin, 2002. *Sistem Potik Indonesia*, Surabaya: SIC
- Sutabri, Tata. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Vrans Romi, Mochamad. 2022. *Book Chapter Manajemen SDM dalam Era Society 5.0*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Wahyu Winarno, Wing. 2017. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Citra Wacana Media

TENTANG PENULIS



Siti Waliah, S.IP, M.Si adalah seorang istri dan ibu dari ketiga anaknya, yang dilahirkan di Plaju, 2 Agustus 1978, Plaju adalah sebuah kecamatan yang berada di kota Palembang.. Mengenyam pendidikan sekolah dasar di SDN 370 Palembang, pada 1989. Dan melanjutkan pendidikan Sekolah menengah pada SMPN 24 Palembang tahun 1994, selanjutnya ke sekolah menengah umum negeri 04 Palembang tahun 1997. Penulis menyelesaikan strata-1 pada tahun 2002, untuk Program studi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sriwijaya Palembang, dan menyelesaikan strata-2 di tahun 2008 untuk program studi yang sama yaitu Administasi Publik pada Program Pasca Sarjana Universitas Sjakhyakirti Palembang. Penulis merupakan salah seorang dosen PNS dpk pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Karir menjadi satu Dosen PNS dpk LLdikti Wilayah II telah penulis jalani sejak tahun 2005 sampai dengan sekarang.

BAB 11

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

Dr. Sofiyan, S.E., M.MA.
Universitas Prima Indonesia

A. Pendahuluan

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan memengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era society 5.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang (Purba *et al.*, 2020). Hal ini menjadi pintu utama penyebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak ada dukungan dari

pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan kemajuan organisasi tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Suryani *et al.*, 2021). Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

B. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Ketika berbicara tentang sumber daya manusia maka perlu dipahami bahwa terdapat 7 (tujuh) manfaat penting terhadap kebijakan sumber daya manusia yang efektif, manfaat tersebut menurut (Santoso, 2021) berupa:

1. Rekrutmen & Seleksi

Ada perbedaan, tetapi banyak yang menganggap perekrutan dan pilihan sama. Keduanya adalah proses untuk staf manajer, tetapi sebenarnya adalah dua proses yang berbeda. (Manua, 2019), rekrutmen adalah proses menarik sekelompok kandidat untuk mengisi kursi kosong, dan seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi kursi kosong dalam organisasi. (Joeditja, 2022), rekrutmen dan seleksi mencakup kemampuan manajemen sumber daya manusia yang berperan strategis dalam penyiapan dan pengiriman talenta sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan dalam

analisis pekerjaan, terutama deskripsi dan spesifikasi (Sucahyowati, 2020).

2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki arti bahwa terjadi komunikasi antara atasan dengan bawahan secara berkesinambungan. Untuk mencapai efektivitas manajemen kinerja, organisasi bisnis harus mengembangkan pemantau peningkatan manajemen kinerja dan melakukan dengan model manajemen kinerja yang terdiri dari empat fase (perencanaan, implementasi, evaluasi, dan penghargaan) yang dapat meningkatkan manajemen (Nursam, 2017). Menurut (Saretta, 2021) tujuan dari manajemen kinerja agar target atau visi utama organisasi dapat tercapai, oleh karena itu, *performance management* harus bisa dijalankan dengan efektif oleh setiap organisasi ataupun organisasi. sistem manajemen kinerja terdiri dari sejumlah komponen penting, menurut (Heathfield, 2022) bahwa komponen penting itu terdiri dari:

- a. Menyiapkan *job description* atau uraian tugas dengan jelas sesuai dengan yang direncanakan pada saat mempekerjakan seorang pekerja.
- b. Seleksi calon karyawan yang dapat memenuhi persyaratan wawancara.
- c. Melakukan wawancara dengan calon karyawan untuk memilih level selanjutnya dan memenuhi syarat.
- d. Menanyakan kepada calon pegawai tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi dan melakukan *job description* atau uraian tugasnya sesuai dengan ketentuan sebelumnya.
- e. Melalui serangkaian proses dan tahapan berdasarkan budaya perusahaan untuk menyeleksi calon karyawan.
- f. Memberikan rekrutmen kepada calon karyawan terpilih, termasuk deskripsi tunjangan organisasi, gaji, tunjangan, fasilitas, dan lainnya.

- g. Menyambut karyawan baru melalui kegiatan orientasi, rujukan ke mentor atau supervisor, dan budaya organisasi.
- h. Membuat kriteria kinerja sesuai dengan ukuran karyawan yang dipilih.
- i. Penyediaan fasilitas pelatihan.
- j. Memberikan pembinaan dan umpan balik kepada karyawan.
- k. Secara teratur mendiskusikan pengembangan kinerja dengan karyawan.
- l. Mengembangkan sistem kompensasi khusus yang terkait dengan kinerja dan kontribusi berbagai karyawan.
- m. Menawarkan pengembangan karir atau promosi seperti perpindahan karyawan, perubahan posisi, dan lain-lain
- n. Mengevaluasi dan mencari tahu mengapa karyawan keluar dari perusahaan.

3. Pembelajaran & Pengembangan

Pihak manajemen organisasi berusaha mengikuti perubahan ini jika ingin organisasinya tetap dapat bertahan dan semakin meningkat kinerjanya (Safrizal, 2012), pembelajaran dan pengembangan adalah dasar manajemen sumber daya manusia yang ketiga, sangat penting untuk memberikan pembelajaran dan pengembangan untuk para karyawan agar skillnya terus meningkat (Bouty, 2022). Pembelajaran dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dan inovasi organisasi dan dapat mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang (Hussein *et al.*, 2014). Para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaannya, dan prosedurnya, mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses (Wiliandari, 2018). Pembelajaran di dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diperoleh melalui metode pelatihan yang diberikan organisasi terhadap anggotanya. (Mangkunegara, 2016) mengatakan bahwa

pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan adanya pelatihan secara tidak langsung akan mampu meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan, sebab akan menghasilkan karyawan yang terlatih dan memiliki kemampuan dalam mengatasi segala permasalahan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi komponen yang paling penting dalam mendukung kemampuan organisasi dalam proses untuk mencapai tujuan. Agar pencapaian tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu berkembang dengan baik serta memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan spesialisasi yang handal. Tujuan khusus dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk membangun modal intelektual dan meningkatkan pembelajaran bagi organisasi, tim, dan individu dengan menciptakan budaya belajar. Ini adalah lingkungan di mana orang mau belajar, memelihara dan mengelola pengetahuan mereka secara sistematis (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam pengembangan organisasi, terdapat upaya untuk membentuk budaya organisasi pembelajaran agar seluruh pegawai dapat terus belajar dari peluang dan ancaman lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan organisasi (Hidayah, 2018).

Metode pengembangan yang sering dilakukan dalam sumber daya manusia menurut (Noer, 2020) terdapat 8 (delapan) yang secara umum sering dilakukan oleh organisasi.

- a. Proses pendidikan dan pelatihan, ini paling sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, biasanya memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan tugas dan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama ketika teknologi baru perlu

dipelajari. membuatnya begitu. Tujuan pelatihan adalah agar bawahan memiliki wawasan dan keterampilan baru untuk mendukung proses kerja dan tugas dalam organisasi. Program pelatihan dapat dijalankan dengan menggunakan metode pelatihan internal maupun metode eksternal. Melakukan pelatihan internal. Pelatihan dilakukan dilingkungan organisasi itu sendiri, dan pelatihan eksternal dilakukan di luar lingkungan organisasi itu sendiri, termasuk pihak ketiga.

- b. Menawarkan magang, sebuah konsep magang, biasanya diberikan kepada karyawan baru yang bergabung dengan organisasi. Hal ini dikarenakan pegawai baru biasanya tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pelaksana adalah karyawan yang berpengalaman dan bertujuan untuk berbagi keterampilan dan wawasan dengan anggota organisasi baru.
- c. Melalui penyelenggaraan pendidikan dan pemberian pelatihan formal kepada pegawai, pada akhirnya pegawai memiliki wawasan dan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai yang diharapkan lebih terampil dalam menjalankan tugasnya di masa depan.
- d. Dengan memperkenalkan sistem rotasi kerja, karyawan berkesempatan mengalami perubahan kerja di dalam organisasi melalui pemberian ritual kerja. Sebagai contoh, seorang karyawan dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain, dan sebelum transfer, karyawan tersebut dirujuk ke program dan pekerjaan pendampingan.
- e. Studi banding, studi banding atau benchmarking adalah metode pengembangan sumber daya manusia dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang dilakukan dalam satu organisasi dengan sistem kerja standar atau sistem kerja organisasi lain.
- f. Melakukan kegiatan tes kemampuan. Program ini juga dikenal sebagai program uji profesiensi. Implementasi

dapat dilakukan oleh organisasi itu sendiri atau oleh otoritas yang menerbitkan sertifikat kompetensi resmi.

- g. Metode bimbingan atau coaching, program ini biasanya pegawai yang keterampilannya semakin dipromosikan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja, dan bentuk atau pendelegasian transfer keterampilan pegawai. organisasi mereka.
- h. Kegiatan Outbound Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menjaga dan mempererat kekompakan karyawan dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Proses kerja karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok, dan anggota biasanya berasal dari tingkat dan departemen yang berbeda. Bentuk permainannya biasanya dimainkan berkali-kali dalam permainan ini, dan sifatnya dapat menumbuhkan pola pikir yang cepat, bentuk kepemimpinan, dan proses kekompakan.

4. Perencanaan Suksesi

Pencana pengembangan suksesi muncul dari kursi kosong dalam organisasi. Rencana pengembangan suksesi pada dasarnya memastikan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah ketika anggota tim kunci meninggalkan organisasi untuk masa depan. (Ananta, 2021). Tujuan utama dari perencanaan suksesi menurut (Kusumawardhani, 2021) adalah:

- a. Menaikkan Tingkat Retensi Karyawan
- b. Menurunkan Biaya Rekrutmen
- c. Mengoptimalkan Performa Kerja
- d. Mengidentifikasi Sosok Leader Masa Depan
- e. Program Training & Development Lebih Terarah

C. Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Tangkas

Dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, organisasi mengadopsi prinsip dan praktik Agile tidak hanya dalam manajemen proyek namun juga dalam fungsi SDM mereka. Agile HR adalah sebuah konsep yang melibatkan

penerapan metodologi Agile pada proses dan strategi HR untuk memenuhi perubahan kebutuhan bisnis dan dinamika tenaga kerja. Prinsip-prinsip utama Agile HR mencakup pertimbangan keamanan kerja, pilihan kompleks, kerja tim dan hierarki, gaji tinggi terkait dengan kinerja organisasi progresif, pelatihan ekstensif, diferensiasi hubungan, komunikasi dan keterlibatan (Beardwell & Thompson, 2017) mencakup:

1. Pendekatan yang berpusat pada pelanggan

Perlakukan karyawan seperti pelanggan internal dan fokus pada kebutuhan dan umpan balik mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan menarik.

2. Ulangi dan adaptasi

Merangkul peningkatan berkelanjutan dan ketangkasan dalam proses SDM, seperti manajemen kinerja, perekrutan, pembelajaran, dan pengembangan.

3. Tim lintas fungsi

Mendorong kolaborasi antara profesional SDM dan departemen lain untuk menghilangkan silo dan menyelesaikan tantangan organisasi dengan lebih efektif.

4. Buat keputusan berdasarkan data

Gunakan metrik dan analitik SDM untuk membuat keputusan yang tepat tentang manajemen bakat, perencanaan tenaga kerja, dan keterlibatan karyawan.

5. Memberdayakan karyawan

Mempromosikan pengorganisasian diri dalam tim dan memberi karyawan lebih banyak otonomi dalam pekerjaan dan pengembangan karier mereka.

6. Umpan balik dan transparansi

Meminta umpan balik secara teratur dari karyawan dan pemangku kepentingan, dan pertahankan komunikasi yang transparan mengenai inisiatif dan perubahan kepegawaian.

7. Kepemimpinan Adaptif

Mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang konsisten dengan pendekatan Agile HR, termasuk kepemimpinan yang melayani dan pembinaan. Dengan menerapkan praktik SDM yang tangkas, organisasi dapat merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta menciptakan budaya perusahaan yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan pengembangan karyawan. Konsep ini sangat relevan dalam lingkungan bisnis yang serba cepat dan tidak dapat diprediksi saat ini.

8. Pengembangan talenta inklusif

adalah pendekatan strategis terhadap SDM yang mengakui keberagaman karyawan dan berfokus pada kesejahteraan, pengembangan, dan potensi mereka secara keseluruhan. Hal ini melampaui fungsi SDM tradisional dan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan dilihat tidak hanya sebagai sumber daya tetapi juga sebagai individu dengan beragam kebutuhan dan aspirasi.

9. Rencana pengembangan pribadi

Dibandingkan hanya menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang umum, profesional HR sebaiknya bekerja sama dengan karyawan untuk membuat rencana pengembangan yang dipersonalisasi dan disesuaikan dengan tujuan karir, keterampilan, dan minat mereka.

D. Peran SDM dalam Organisasi Bisnis

SDM atau Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan dan kesuksesan dalam sebuah perusahaan atau organisasi bisnis. Baik itu organisasi yang berorientasi pada keuntungan maupun berbasis sosial atau nirlaba. SDM dan HRM merupakan faktor yang menentukan produksi sebuah organisasi, membangun segala asset organisasi juga mengembangkan organisasi atau perusahaan. Tumbuh kembang organisasi bisnis tergantung dari tingkat produktifitas

sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Apabila pemberdayaan sumber daya manusia yang dimanaj atau dikelola dengan baik diurus secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif.

Persamaan antara MSDM dan Manajemen Personalia adalah: Keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan. Peranan manajemen SDM sangatlah penting karena menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi. Kalau tidak ada SDM yang memadai, maka akan secara otomatis organisasi bisnis atau perusahaan akan gagal meraih tujuan yang hendak dicapai. Sumber Daya manusia merupakan unsur manusia yang dipekerjakan pada suatu organisasi atau lembaga yang bertugas untuk menjadi perencana, sebagai pelaksana atau sebagai orang yang menggerakkan atau melakukan misi guna mencapai visi atau tujuan yang sudah direncanakan. Maka dari itu perlu dan penting mengelola dan memperhatikan SDM dengan baik, menyediakan SDM yang mempunyai kompetensi sesuai kebutuhan. Jumlah SDM yang dibutuhkan dan kompetensi atau kemampuan SDM sangat penting untuk mencapai sasaran organisasi, untuk menghadapi pesatnya perkembangan teknologi di segala bidang ilmu/pekerjaan, bagi organisasi yang diam dan tidak mengikuti arus perkembangan akan tertinggal dan dilindas karena ketinggalan jaman. Mengelola SDM merupakan faktor yang paling diutamakan dalam proses pembangunan organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang tadi telah direncanakan. Berikut beberapa peranan MSDM yang harus diketahui oleh organisasi atau perusahaan:

1. *Staffing/employment*

Peran MSDM ini mempunyai 3 kegiatan penting yaitu perencanaan, pencarian serta seleksi sumber daya manusia. Para manajer bertanggung jawab mengantisipasi kebutuhan SDM.

Pencarian tenaga kerja dilakukan seluruhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain senantiasa ikut serta dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses pencarian tenaga kerja.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melaksanakan penyaringan lewat wawancara, tes, serta menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam merekrut tenaga kerja ini terus bertambah dengan terdapatnya hukum tentang peluang kerja yang sama serta bermacam ketentuan yang dibutuhkan perusahaan.

2. *Performance Evaluation*

Departemen SDM perlu melaksanakan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik serta membuat evaluasi kinerja yang akurat. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk meningkatkan wujud evaluasi kinerja yang efisien serta membenarkan kalau evaluasi kinerja tersebut dilakukan oleh semua bagian perusahaan.

3. *Compensation*

Departemen SDM bertanggung jawab untuk menentukan kalau kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil dan sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), serta memberikan motivasi. Dalam menentukan kompensasi atau *reward* diperlukan sesuatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer.

4. *Training and development*

Departemen SDM bertanggung jawab membantu para manajer untuk:

- a. Menjadi penasehat serta memberi pelatihan untuk para bawahannya.
- b. Menghasilkan program pelatihan serta pengembangan yang efisien untuk karyawan baru (*orientasi*).

- c. Pengembangan keahlian untuk karyawan yang sudah ada.
- d. Turut terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan.
- e. Memperkirakan kebutuhan perusahaan yang akan ikut program pelatihan serta pengembangan.
- f. Mengevaluasi efektifitas program pelatihan serta pengembangan.
- g. Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab menyelesaikan permasalahan pemutusan ikatan kerja.
- h. Membantu restrukturisasi perusahaan.
- i. Memberikan solusi atau pemecahan masalah terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5. *Employee Relations*

Departemen SDM bertugas membantu menghadapi serikat pekerja, berfungsi aktif dalam melaksanakan perundingan serta mengurus permasalahan persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Untuk menjauhi bermacam praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi).

6. *Safety and Health*

Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengenali serta membetulkan keadaan yang membahayakan tenaga kerja, serta memberi tahu tentang adanya musibah kerja.

7. *Personal Research*

Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengumpulkan serta menganalisis data yang menyinggung permasalahan yang selalu dicermati oleh departemen SDM yaitu yang pemicu terbentuknya ketidakhadiran serta keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur pencarian dan memilih yang baik, juga pemicu ketidakpuasan tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananta. (2021). *Apa Itu Perencanaan Suksesi? Pentingkah Hal Tersebut?* Smartpresence.Id.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Ed-15). Kogan Page Ltd.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management : A temporary approach*.
- Bouty, R. (2022). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Penting Diketahui HR*. Codemi.Co.Id.
- Heathfield, S. M. (2022). *Performance Management*. Thebalancecareers.Com.
- Hidayah, N. (2018). *PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Ilmu Manajemen.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Joeditja, D. (2022). *Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia*. [Https://Blog.Ub.Ac.Id](https://Blog.Ub.Ac.Id).
- Kusumawardhani, D. (2021). *Succession Planning: 5 Manfaat Penerapan Di Organisasi*. [Https://Id.Hrnote.Asia](https://Id.Hrnote.Asia).
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Manua, L. (2019). *Perbedaan antara Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja*. [Https://Www.Studimanajemen.Com](https://Www.Studimanajemen.Com).
- Noer, M. (2020). *8 Metode Pengembangan SDM yang Sering Dilakukan*. Presenta.Co.Id.

- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167-175.
<https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Purba, R. A., Sudarso, A., Silitonga, H. P., Sisca, Supitriyani, Yusmanizar, Nainggolan, L. E., Sudirman, A., Widyastuti, R. D., & Novita, A. D. (2020). *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Safrizal, H. B. A. (2012). Pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia Menggunakan Teknologi Open Source. *Prosiding Seminas Competitive Advantage*, 1(2), 1-6.
- Santoso, D. (2021). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Harus Diketahui Setiap Profesional HR*. Smartpresence.Id.
- Saretta, I. R. (2021). *Manajemen Kinerja: Pengertian, Komponen, hingga Metode Memaksimalkan Dampaknya*.
<https://www.cermati.com>.
- Sucahyowati, H. (2020). Peran Recrutmen Dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Saintara*, 4(2), 46-52.
- Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85-110.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Wiliandari, Y. (2018). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93-110.
<https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>

TENTANG PENULIS



Dr. Sofiyan, S.E., M.MA. Lahir di Kota Medan, 27 Maret 1970. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Sisingamangaraja XII Tahun 2001. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Medan Area dan lulus pada tahun 2006. Kemudian melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus pada tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia dan Pascasarjana Prodi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.
Email Penulis: sofiyan.stie@gmail.com

BAB 12

PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KINERJA

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si.
UPN Veteran Yogyakarta

A. Pendahuluan

Pengembangan karir merupakan serangkaian upaya yang dilakukan individu untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka dengan tujuan mencapai pertumbuhan dan kemajuan dalam karir. Ini melibatkan proses perencanaan dan tindakan untuk mengoptimalkan potensi dan mencapai tujuan jangka panjang individu dalam dunia kerja.

Menurut Ardana *et al.* (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh *departemen personalia* untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Lebih lanjut, Samsudin (2010) mengemukakan bahwa pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang di suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan di organisasi tersebut”.

Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian kinerja ini akan

diperoleh masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya

B. Tujuan Pengembangan Karir

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa tujuan pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Mendukung peningkatan kesejahteraan karyawan
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi dirinya.
4. Memperkuat hubungan karyawan dan perusahaan
5. Mewujudkan tanggung jawab social perusahaan
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
7. Mengurangi potensi *turnover* karyawan
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dan keseluruhan karyawan
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jangka waktu yang panjang.

Menurut Sutrisno (2010) adanya pengembangan karir bertujuan untuk :

1. Memberikan kepastian arah karier jabatan karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
2. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas.
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karier serta perencanaan sumber daya manusia.
4. Memudahkan administrasi karyawan, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam arah karier, promosi, rotasi, ataupun demosi jabatan.

C. Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat yang dapat diambil dengan adanya pengembangan karir di suatu perusahaan adalah sebagai berikut (Samsudin, 2010):

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
2. Mengurangi perputaran karyawan (*turnover*).
3. Mengungkap potensi kemampuan karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan kemampuan karyawan. Pengembangan karier dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh berkembang, sehingga motivasi kerjanya dapat terjaga.
5. Meng-*upgrade* kembali kemampuan karyawan yang kurang berkualifikasi sehingga tidak tertinggal dalam berkontribusi bagi organisasi.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan.
7. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

D. Pilihan Jalur dalam Pengembangan Karir

Pengembangan karier memberikan beberapa pilihan alternatif jalur kepada setiap karyawan. Pilihan jalur pengembangan karier menurut Sutrisno (2016) meliputi :

1. *Enrichment*, ini merupakan bentuk umum pengembangan karier, yaitu peningkatan karir melalui pemberian tugas secara khusus.
2. *Laternal*, yaitu pengembangan ke arah samping suatu pekerjaan yang lain, yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya, dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
3. *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus.
4. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit kerja lain yang dapat memberi kesempatan peningkatan potensi di bidang kerja yang sama.

5. *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi pada pilihan karier di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi, dengan mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan dipilih.
6. *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung-jawab, dan stress.

E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan pengembangan karir bukan hanya penting bagi karyawan, akan tetapi juga penting bagi organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir sebagai berikut (Prasetya, 2010):

1. Hubungan karyawan dan organisasi.

Dalam situasi ideal, karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, adakalanya karyawan sudah bekerja dengan baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi dengan penghargaan yang layak. Maka, hal ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir karyawan. Proses pengembangan karir pun akan terhambat, sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir karyawan.

2. Kepribadian Karyawan

Pengembangan karir karyawan bisa terhambat karena adanya kepribadian karyawan yang menyimpang (emosional, apatis, ambisius, curang, dan lain-lain). Karyawan yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan karyawan yang cenderung terlalu ambisius dan curang, karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan. Keadaan ini menjadi lebih rumit bila karyawan bersangkutan memiliki

koneksi dengan pimpinan, *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

3. Faktor Eksternal

Kadang bisa terjadi ketika semua aturan manajemen karir di suatu organisasi berubah menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang dipromosikan ke jabatan lebih tinggi, mungkin dibatalkan, karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi.

4. Politicking dalam Organisasi

Pengembangan karir karyawan akan tersendat bila faktor nepotisme, intrik, dan kolusi, lebih dominan dalam mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Bila kadar "*politicking*" dalam organisasi sudah parah, maka pengembangan karir akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar formalitas.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subyektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang malas. Oleh karena itu dibuat sistem penghargaan yang adil dan layak berdasarkan prestasi yang dicapai, misalnya dengan sistem "*poin*" yang diakumulasikan.

6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat menentukan pengembangan karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka program pengembangan karir akan sederhana dan relatif mudah dikelola. Jika jumlah karyawan banyak, maka program pengembangan karir menjadi kompleks.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi berkaitan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

Semakin besar organisasi, maka akan semakin kompleks urusan pengembangan karir karyawan. Kesempatan untuk promosi dan rotasi juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Organisasi memiliki kultur yang berbeda-beda. Realita di lapangan terdapat organisasi yang berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada pula organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas. Oleh karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki pengembangan karir yang baik, tetapi pada pelaksanaannya masih sangat dipengaruhi oleh kultur organisasi tersebut.

9. Tipe Manajemen

Pada tataran realistik penerapan manajemen di suatu organisasi mungkin berbeda dengan di organisasi lain. Ada manajemen yang kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada yang fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan karyawan dalam hal pengembangan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar. Karir seorang karyawan bukan hanya tergantung pada faktor-faktor internal tetapi juga tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Kadang ada karyawan tipe pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak bisa meniti karir dengan baik, hanya karena “terjebak” dalam sistem manajemen yang tidak kondusif.

F. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja merupakan evaluasi secara berkala terhadap kinerja karyawan dengan tolok ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas yang dilaksanakan oleh karyawan. Penilaian kinerja dapat pula dikatakan sebagai kajian sistematis terhadap kondisi kerja

karyawan yang dilakukan secara formal. Kajian kondisi kerja ini haruslah dikaitkan dengan standar kerja yang telah dibangun, baik itu standar proses kerja maupun standar hasil kerja. Sehubungan dengan itu, organisasi harus mengkomunikasikan penilaian kinerja tersebut kepada karyawan yang bersangkutan.

Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu tugas yang diberikan, perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap dalam menjalankan tugas, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas, ketegaran jasmani dan rohani di dalam menjalankan tugas, dan sebagainya.

Penilaian kinerja juga dilakukan secara informal oleh *supervisor* atau atasan terhadap bawahannya. Perbedaananya, penilaian kinerja yang informal bersifat spontanitas dari *supervisor* atau atasan, dan tidak dirancang secara khusus sebagaimana halnya penilaian kinerja formal. Selain itu penilaian kinerja secara informal cenderung lebih ke arah memperbaiki karyawan keseharian dari pada penilaian terhadap kemampuan atau perilaku kerja karyawan, sedangkan penilaian kinerja secara formal dirancang dengan metode khusus.

1. Tujuan Penilaian Kinerja

Secara garis besar terdapat dua tujuan penilaian kinerja, yaitu :

- a. Untuk evaluasi terhadap tujuan organisasi, yang mencakup :
 - 1) *Feedback* bagi karyawan untuk mengetahui kontribusi mereka.
 - 2) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - 3) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada karyawan tentang kinerja mereka yang tidak memuaskan.

- b. Untuk pengembangan tujuan organisasi, yang mencakup:
 - 1) Pelatihan dan bimbingan karyawan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang.
 - 2) Peningkatan komitmen karyawan pada organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
 - 3) Peningkatan motivasi karyawan
 - 4) Memperkuat hubungan atasan dan bawahan.
 - 5) Mendiagnosis problem individu di organisasi.

2. Objek Penilaian Kinerja

Terdapat tiga objek penilaian kinerja karyawan, sebagai berikut:

a. Hasil kerja karyawan

Jika mengutamakan hasil akhir, maka pihak manajemen melakukan penilaian kinerja dengan objek hasil kerja individu. Biasanya berlaku pada bagian produksi dengan indikator penilaian output yang dihasilkan, sisa dan biaya per-unit yang dikeluarkan.

b. Perilaku karyawan

Untuk tugas yang bersifat instrinsik, misalnya sekretaris atau manajer, maka penilaian kinerja ditekankan pada penilaian terhadap perilaku, seperti ketepatan waktu memberikan laporan, kesesuaian gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, tingkat absensi.

c. Sikap karyawan

Merupakan objek penilaian yang dianggap paling lemah dari kriteria penilaian kinerja, karena sulit diukur atau tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan, mampu bekerja sama.

3. Metode Penilaian Kinerja

Ada dua kelompok metode penilaian kinerja yang bisa dijadikan pilihan bagi pengelola organisasi maupun perusahaan, yaitu penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu dan penilaian kinerja yang berorientasi masa depan (Prasetya, 2010), dijelaskan sebagai berikut :

a. Metode Penilaian Kinerja yang Berorientasi Masa Lalu

1) Skala Grafik dengan *Rating*

Skala grafik dengan *rating* atau juga dikenal dengan metode *rating* konvensional, adalah metode yang banyak digunakan. Terdapat banyak versi tentang metode ini namun semuanya berfokus pada perilaku spesifik atau karakteristik karyawan yang berkaitan dengan kinerja kerja. Dalam versi terbaru skala grafik dengan *rating* perilaku spesifik karyawan diuraikan kembali berdasarkan perbedaan tingkatan dan perbedaan departemen/bagian karyawan untuk masing-masing karakteristik. Kelemahan metode ini adalah perilaku yang dinilai tidak spesifik dan penilai cenderung memberikan nilai rata-rata.

2) Metode *Checklist*

Metode *checklist* adalah metode penilaian kinerja dengan cara memberi tanda (V) pada uraian perilaku negatif atau positif karyawan/karyawan yang namanya tertera dalam daftar. Masing-masing perilaku tersebut diberi bobot nilai. Besarnya bobot nilai tergantung dari tingkat kepentingan perilaku tersebut terhadap suksesnya suatu karyawan. Keuntungan dari metode ini mudah untuk digunakan dan dapat menghindari kecenderungan pemberian nilai rata-rata atau pemberian nilai karena kemurahan hati. Namun karena keharusan adanya relevansi antara *item* perilaku yang terdaftar dalam penilaian prestasi dengan karyawan yang dilaksanakan, maka dibutuhkan keahlian khusus untuk membangun sejumlah *item* perilaku yang berbeda untuk jenis

karyawan dan tingkatan yang berbeda. Oleh karena itu dibutuhkan bantuan tenaga profesional yang andal di bidang ini. Ketidakandalan dalam membuat *item* perilaku dan kesesuaian bobot nilai masing-masing *item* dapat mengakibatkan ketidaksesuaian di dalam pemberian ukuran-ukuran *item*. Akibatnya para *supervisor* kesulitan di dalam menginterpretasikan hasilnya.

3) Metode Esai

Pada metode ini, penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang terbagi dalam beberapa kategori. Beberapa kategori pertanyaan terbuka yang biasa digunakan :

- a) Penilaian kinerja seluruh karyawan.
- b) Kemungkinan karyawan dipromosikan
- c) Kinerja karyawan saat ini
- d) Kekuatan dan kelemahan karyawan
- e) Kebutuhan tambahan *training*

Pendekatan ini memberikan fleksibilitas pada penilaian dengan tidak memasyarakatkan perhatian khusus pada sejumlah faktor. Di sisi lain karena metode ini menggunakan pertanyaan yang sangat terbuka, maka penilai akan kesulitan untuk membandingkan dan menilai jawaban-jawaban dari pertanyaan tersebut. keberhasilan metode ini juga sangat tergantung pada kemampuan dan kreativitas *supervisor* dalam mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban yang benar-benar dapat mewakili kondisi karyawan yang dinilai.

4) Metode Pencatatan Kejadian Kritis

Metode pencatatan kejadian yang kritis adalah Penilaian Kinerja yang menggunakan pendekatan dengan menggunakan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau yang sangat buruk. Aspek positif dari metode ini adalah penggunaan catatan-catatan faktual untuk

diskusi berikutnya dan pengambilan keputusan serta penyediaan data yang langsung berkaitan dengan kinerja. Sedangkan sisi negatifnya adalah metode ini memasyarakatkan penilai untuk senantiasa mengamati karyawan yang akan dinilainya dari dekat. Akibat yang mungkin terjadi dari pengawasan yang terus menerus oleh *supervisor* adalah karyawan selalu merasa “was-was” dalam melaksanakan karyawannya.

5) Metode Wawancara

Selain kelima metode di atas, penilaian kinerja karyawan juga dapat dilakukan dengan cara *Wawancara*. Maksud dari penggunaan cara wawancara ini adalah agar karyawan mengetahui posisi dan bagaimana cara kerja mereka.

Selain itu wawancara juga dimaksudkan untuk :

- a) Mendorong perilaku positif.
- b) Menerangkan apa target/sasaran yang diharapkan dari karyawan.
- c) Mengkomunikasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan upah dan promosi.
- d) Rencana memperbaiki kinerja di masa yang akan datang.
- e) Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan.

b. Metode Penilaian Kinerja yang Berorientasi Masa Depan

1) Penilaian Diri (*self appraisal*)

Metode ini menekankan adanya penilaian yang dilakukan karyawan terhadap diri sendiri dengan tujuan melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka.

2) Tes Psikologi

Biasanya dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi, review terhadap

hasil evaluasi karyawan karyawan. Tes ini dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi karyawan yang dapat dikembangkan dimasa datang. Beberapa tes psikologi yang dapat dilakukan, seperti tes intelektual, emosi, motivasi.

3) *Management By Objectives (MBO)*

Management By Objectives (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Drucker adalah sistem yang menggambarkan kajian tentang *target/sasaran* yang hendak dicapai berdasarkan kesepakatan antara *supervisor* dan bawahannya. Kajian tentang bagaimana baiknya bawahan berprestasi selalu ditinjau ulang dan dilakukan secara periodik. Uji coba selalu dibuat untuk menuliskan *target/sasaran* dari segi kuantitas. Para ahli percaya bahwa *target/sasaran* dapat dan selayaknya ditetapkan secara kuantitatif. Persyaratan pelaksanaan metode MBO sebagai berikut :

- a) *Supervisor* dan bawahan sama-sama menyetujui elemen target karyawan bawahan yang akan dinilai periode tertentu (6 bulan atau 1 tahun).
- b) Bawahan sungguh-sungguh melakukan kegiatan untuk mencapai masing-masing target.
- c) Selama periode tersebut bawahan secara periodik mereview perkembangan karyawan ke arah target yang akan dicapai.
- d) Pada akhir periode, *supervisor* dan bawahan sama-sama mengevaluasi hasil pencapaian target.

4) *Pusat Penilaian (Assesment Centre)*

Merupakan lembaga pusat penilaian kinerja, dimana lembaga tersebut berfungsi melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan suatu perusahaan. Lembaga ini biasanya telah memiliki berbagai bentuk metode penilaian karyawan yang telah ditandarisasi, seperti tes psikologi, diskusi, wawancara, simulasi.

4. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai berkaitan dengan faktor manusia, dimana penilai tidak dapat terlepas dari unsur subyektif. Kesalahan tersebut di antaranya adalah :

a. *Hallo Effect* dan *Horn Effect*

Penilai dapat melakukan kesalahan yang disebut dengan *hallo effect* dan *horn effect*. Kesalahan *hallo effect* terjadi apabila penilai kagum pada perilaku karyawan seperti penampilan atau kepribadiannya. Kekaguman ini dapat menutup mata penilai terhadap kelemahan karyawan tersebut. Sebaliknya *horn effect* terjadi apabila karyawan membuat kesalahan kecil namun membekas di hati penilai, maka bisa jadi nilai yang didapat hasilnya buruk meskipun sesungguhnya karyawan tersebut memiliki prestasi bagus.

b. Kecenderungan menilai rata-rata cukup atau menengah

Ada kalanya penilai kurang berani mencantumkan nilai yang rendah atau yang tinggi. Penilaian yang tinggi dikhawatirkan akan menjadikan karyawan sombong. Sebaliknya, penilaian yang rendah dikhawatirkan dapat menjatuhkan mental karyawan. Oleh karena itu seringkali penilai mencantumkan nilai rata-rata.

c. Kemurahan hati

Penilai tidak tega mencatumkan nilai sebenarnya. Seringkali panilai mencantumkan nilai *katrol* sebagai kemurahan hati. Ketidakberanian mencantumkan nilai rendah selain karena khawatir akan menjatuhkan mental karyawan, juga karena penilai khawatir disalahkan oleh organisasi. Mungkin saja rendahnya nilai bukan semata-mata kesalahan karyawan, tetapi karena kesalahan panilai dalam menilai (tidak *valid* dan tidak *reliable*) atau penetapan target yang salah.

G. Kesimpulan

Pengembangan karir merupakan proses mengidentifikasi potensi karir karyawan serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Proses pengembangan karir sangat berkaitan dengan kegiatan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses evaluasi kinerja ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian kinerja ini akan diperoleh masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustaka Setia Bandung
- Edy, Sutrisno, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Edy, Sutrisno, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana Prenada, Media Group, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Irawan, Prasetya, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA Press, Jakarta.

TENTANG PENULIS



Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si., Penulis lahir di Semarang, tanggal 11 Mei 1972. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP UPN Veteran Yogyakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Administrasi Niaga FISIP Universitas Diponegoro tahun 1996, S2 di Program Studi Ilmu Administrasi

Bisnis FIA Universitas Brawijaya tahun 2001, dan S3 pada Program Studi Ilmu Administrasi FIA Universitas Brawijaya tahun 2016. Penulis menekuni bidang kajian sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Penulis termotivasi untuk menghasilkan buku karya ilmiah baik dari literatur review maupun dari hasil penelitian. Karya yang sudah diterbitkan: Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2007), Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual di Dunia Kerja (2022).

BAB 13

MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA

Susy Evita Satya Putri Pasaribu, SE, Gradip.Comm, M.Comm.
Universitas Prasetya Mulya

A. Pendahuluan

Pada abad ke-21 yang penuh tantangan ini, motivasi kerja dan etos kerja menjadi dua elemen kunci yang membentuk fondasi kesuksesan individu dan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu *asset* yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan, dorongan, daya dan karsa. Oleh karena itu, suatu organisasi diharapkan dapat mempersiapkan diri dalam mengelola organisasinya, terutama sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan dari perusahaan sejenis maupun perusahaan lainnya secara global. Peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan untuk memaksimalkan peranan tenaga kerja didalam perusahaan.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2006). Organisasi juga perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini diperlukam adanya peran organisasi dalam meningkatkan etos kerja dan motivasi kerja.

Dalam bab ini, kita akan membahas secara mendalam konsep motivasi kerja dan etos kerja, hubungan antara motivasi kerja dan etos kerja, serta mengidentifikasi peran keduanya dalam pencapaian kinerja.

B. Memahami Motivasi Kerja: Dorongan Menuju Prestasi, Perspektif Psikologis dan Manajemen

1. Pengertian Motivasi Kerja

Penting bagi setiap pegawai mempunyai motivasi kerja terutama untuk memacu seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, tanpa adanya motivasi kerja maka pekerjaan yang harusnya cepat selesai akan tertunda.

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang sama dengan "*to move*" (bahasa Inggris) yang artinya mendorong atau menggerakkan. Motivasi merupakan proses psikologis yang timbul diakibatkan oleh faktor-faktor yang bersumber baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Menurut Robbin dalam Marpaung (2003) motivasi adalah satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha, tetapi intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan yang diinginkan dengan optimal kalau tujuannya tidak jelas.

Menurut Sastrohadiwiryo (2013:119) Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Adapun Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur Motivasi Kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut : Kinerja (*Achievement*), Penghargaan (*Recognition*), Tantangan (*Challenge*), Tanggung Jawab (*Responsibility*), Pengembangan (*Development*), Keterlibatan (*Involvement*), dan Kesempatan (*Opportunities*).

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, singkatnya motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja (Manullang & Manullang, 2006). Motivasi kerja merupakan hal yang paling mendasar seseorang bekerja keras untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Munculnya motivasi kerja biasanya melibatkan faktor individu dan faktor organisasional. Seperti halnya menurut Kadarisman (2012), “yang tergolong faktor individual yaitu kebutuhan (*need*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong dalam faktor organisasi meliputi: gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-worker*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*)”.

Motivasi kerja menurut Hasibuan (2005) motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam konsepnya Stokes (Kadarisman, 2012) mengemukakan bahwa: Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional. yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

Melalui motivasi kerja seseorang akan mampu melakukan tanggung jawab pekerjaannya secara maksimal dan dengan demikian target/tujuan perusahaan akan tercapai. Pemberian motivasi wajib dilakukan oleh seorang

pemimpin kepada bawahan, dan untuk melakukannya seorang pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh karyawan.

2. Teori Motivasi Kerja

a. Teori Motivasi menurut Abraham Maslow

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian A. Maslow (Siagian, 1996) membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*). Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan seseorang cenderung mereka berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan dengan pergeseran dari kuantitatif ke kualitatif. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*). Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologi dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

- 4) **Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*)** Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila *prestise* itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang. Akan tetapi tidak selalu demikian, karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu. Dalam kehidupan organisasi banyak fasilitas yang diperoleh seseorang dari organisasi untuk menunjukkan kedudukan statusnya dalam organisasi.
- 5) **Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)** Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

b. Teori menurut Musfir (2002)

Motivasi mampu mendorong manusia dalam memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan dasar yang harus dipenuhi dan kebutuhan penting dan urgen dalam mewujudkan keamanan dan kebahagiaan dirinya. Kebutuhan inilah yang mendorong manusia dalam melakukan banyak kegiatan dan aktifitas sehingga mampu memenuhi semua kebutuhannya.

3. Aspek Motivasi Kerja

a. Aspek Individu

- 1) **Kebutuhan-kebutuhan (*need*)** yang diartikan bahwa motivasi kerja karyawan yang didorong oleh adanya pemenuhan kebutuhan yang diperlukan karyawan.

- 2) Tujuan-tujuan (*goals*) yang menunjukkan motivasi kerja karyawan oleh adanya pencapaian tujuan yang diinginkan karyawan terkait dengan pekerjaannya.
- 3) Kemampuan-kemampuan (*abilites*) yaitu motivasi kerja karyawan oleh adanya kesesuaian kemampuan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Aspek Organisasi

- 1) Pembayaran atau gaji (*pay*), di mana karyawan akan lebih termotivasi oleh adanya kesesuaian gaji maupun bonus dengan keterampilan dan kemampuan karyawannya.
- 2) Keamanan pekerja (*job security*), yang menunjukkan motivasi kerja karyawan dapat didorong oleh adanya pemberian jaminan, seperti jaminan keamanan baik jaminan kesehatan dan keselamatann kerja maupun jaminan hari tua.
- 3) Hubungan dengan rekan kerja (*co-workes*) yaitu adanya hubungan kerja dengan sesama rekan kerja yang baik akan semakin memotivasi karyawan dalam bekerja pada organisasi.
- 4) Pengawasan (*supervison*), yang menunjukkan motivasi kerja dalam diri karyawan oleh adanya pengawasan dari atasan sesuai dengan yang diharapkan.
- 5) Pujian (*praise*), yang menunjukkan motivasi kerja dalam diri karyawan oleh adanya dukungan dan penghargaan atas prestasi kerja dari atasan.
- 6) Pekerjaan itu sendiri (*job itself*) yaitu motivasi karyawan untuk bekerja yang didorong oleh perasaan senang dengan pekerjaannya.

4. Strategi Meningkatkan Motivasi Kerja

Terdapat berbagai strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan motivasi kerja di lingkungan kerja, sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan yang jelas
 - 1) Rencanakan tujuan yang terukur. Membuat tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) membantu karyawan memiliki fokus yang jelas.
 - 2) Dukungan pencapaian tujuan. Memberikan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen.
- b. Memberdayakan karyawan.
 - 1) Tanggung jawab dan kepercayaan. Memberikan tugas yang menantang dan memberikan kepercayaan kepada karyawan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan.
 - 2) Keterlibatan dan pengambilan keputusan. Mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan.
 - 3) Buka ruang kreativitas. Memberi kesempatan bagi karyawan untuk memberikan ide-ide baru
- c. Pengakuan dan penghargaan.
 - 1) Pengakuan publik. Memberikan apresiasi secara terbuka dapat meningkatkan motivasi.
 - 2) Insentif. Memberikan insentif sesuai dengan pencapaian dan melalui sistem penghargaan yang adil dan menarik dapat memberikan dorongan positif.
- d. Peningkatan lingkungan kerja.
 - 1) Ergonomi dan kenyamanan. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.
 - 2) Fleksibilitas dalam lingkungan. Menyediakan opsi kerja yang fleksibel dapat meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan.

- e. Pengembangan ketrampilan.
 - 1) Pelatihan dan Pengembangan: Menyediakan pelatihan untuk pengembangan keterampilan dapat memberikan tantangan positif.
 - 2) Pemberdayaan Diri: Mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan pribadi dan profesional.
- f. Komunikasi terbuka.
 - 1) Memberikan umpan balik yang membangun. Memberikan umpan balik yang melas dan membangun tentang kinerja dapat membuat karyawan memahami pekerjaannya dan mengambil langkah perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya.
 - 2) Komunikasi tim. Membangun komunikasi yang terbuka dan transparan.
- g. Keseimbangan kerja dan kehidupan
 - 1) Program kesejahteraan dan kesehatan. Menyediakan program kesehatan dan dukungan kesejahteraan dapat membantu menciptakan keseimbangan yang sehat.
 - 2) Mendukung keseimbangan. Memberikan opsi bekerja dari rumah atau jadwal yang fleksibel membantu karyawan mencapai keseimbangan yang baik.
- h. Kepemimpinan yang mendukung.
 - 1) Model kepemimpinan yang inspiratif dan positif. Kepemimpinan yang inspiratif serta positif akan membuat lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan.
 - 2) Pendelegasian yang efektif. Memberikan karyawan delegasi otonomi dalam dapat meningkatkan tanggung jawab karyawan terutama dalam pengambilan Keputusan. Hal ini dapat memicu motivasi karyawan.

- 3) Mencegah terjadinya konflik dan mendukung pemecahan masalah. Mendukung suasana yang kondusif dan jika terjadi konflik segera diselesaikan.
- i. Kolaborasi dan *team building*.
 - 1) Proyek kolaboratif. Mendorong proyek tim yang membangun kerjasama.
 - 2) Aktivitas *team building*. Kegiatan yang mempererat hubungan antar anggota tim.
 - j. Pemberdayaan dan pengembangan pribadi.
 - 1) *Mindfulness* dan kesehatan mental. Mendorong praktik kesadaran diri untuk meningkatkan kesehatan dan keseimbangan mental.
 - 2) Menciptakan suasana yang positif dan kondusif. Mendorong suasana dan lingkungan kerja yang positif agar karyawan dapat mengembangkan kepribadian yang positif.
 - k. Pemberdayaan karir.
 - 1) Jenjang karir yang jelas. Peta karir yang jelas akan membuat karyawan termotivasi dalam menghasilkan kinerja yang maksimal.
 - 2) Peluang promosi. Membuka peluang untuk bertumbuh dan promosi internal yang adil.

C. Etos Kerja: Landasan Kesuksesan Jangka Panjang

1. Pengertian Etos Kerja

Selain kepemimpinan dan motivasi kerja, etos kerja pegawai perlu dilandasi dengan nilai-nilai kerja yang sesuai dengan keyakinan dalam dirinya dan aturan yang berlaku. Pekerja terkadang mengesampingkan nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja, tidak hanya pekerja, seorang pimpinan pun dalam pekerjaan terkadang juga kurang memperhatikan hal-hal yang bisa mempengaruhi dan menumbuhkan etos kerja seseorang. Etos berasal dari bahasa Yunani *ethos* yakni karakter, cara hidup, kebiasaan seseorang, motivasi atau tujuan moral seseorang serta pandangan dunia mereka, yakni

gambaran, cara bertindak ataupun gagasan yang paling komprehensif mengenai tatanan. Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku dan karakter.

Menurut Sinamo (2005:282), menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total paradigma kerja yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan komitmen paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang menjadi budaya kerja. Menurut Usman Pelly, Etos Kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja. Sedangkan etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Setiap organisasi yang selalu ingin maju akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kerjanya, di antaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja.

Secara umum Etos Kerja merupakan semua kebiasaan baik meliputi disiplin, jujur, tanggung jawab, tekun, sabar yang berdasar pada etika yang harus dilakukan di tempat kerja. Tanpa memiliki etos kerja seperti yang telah disebutkan di atas, seorang karyawan akan merasa terbebani dengan seluruh tanggung jawab pekerjaan dan dampak buruknya tidak akan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan sesuai dengan target yang diinginkan.

Performa dalam bekerja seseorang karyawan sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh etos kerja yang dimilikinya. Menurut Sinamo (2005:2) menyatakan bahwa Etos Kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja integral. Adapun indikator-indikator di dalam Etos Kerja menurut Sinamo

(2005:151) yaitu : Penuh tanggung jawab, Semangat kerja yang tinggi, Berdisiplin, Tekun dan serius, Menjaga martabat dan kehormatan.

Etos kerja yang tinggi seyogyanya dimiliki setiap pegawai atau pemimpin di suatu lembaga, ini sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang, dan memenangkan persaingan dalam merebut pangsa pasarnya. Etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti:

- a. Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin.
- b. Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektivitas bekerja.
- c. Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
- d. Hemat dan sederhana, yaitu sesuatu yang berbeda dengan hidup boros, sehingga bagaimana pengeluaran itu bermanfaat untuk kedepan.
- e. Persaingan sehat, yaitu dengan memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan tidak mudah patah semangat dan menambah kreativitas diri.

Etos kerja tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerjasama dan hormat terhadap rekan kerja. Menurut Ishak dan Tanjung (2003) Etos kerja orang yang termotivasi biasanya dapat dilihat dari sikapnya terhadap pekerjaan diantaranya :

- a. Merencanakan, mengupayakan dan mengusahakan.
- b. Kuat daya nalar dan daya pikir
- c. Optimis bukan pesimis.
- d. Cukup percaya diri.

- e. Cepat, tepat dan proaktif
- f. Konsisten dan sabar.
- g. Kesungguhan dan ketelitian.
- h. Kerja keras dan kerja cerdas.
- i. Pasrah dan tawaqal.
- j. Mandiri, tidak tergantung pada orang lain.

2. Faktor-Faktor Penyebab Etos Kerja

a. Agama

Berbagai studi tentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara sebuah sistem kepercayaan tertentu dan kemajuan ekonomi, kemakmuran dan modernitas.

b. Budaya

Kualitas Etos Kerja ini ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki Etos Kerja yang tinggi dan sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki Etos Kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki Etos Kerja.

c. Sosial politik

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh. Etos kerja harus dimulai dengan kesadaran akan pentingnya arti tanggung jawab kepada masa depan bangsa dan negara.

d. Kondisi lingkungan/geografis

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil

manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

e. Pendidikan

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai Etos Kerja keras. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapai apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu, disertai dengan peningkatan dan perluasan pendidikan, keahlian dan keterampilan, sehingga semakin meningkat pula aktivitas dan produktivitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi.

f. Struktur ekonomi

Tinggi rendahnya Etos Kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

g. Motivasi intrinsik individu

Individu yang akan memiliki Etos Kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos Kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan inilah yang menjadi suatu motivasi kerja. Maka Etos Kerja juga dipengaruhi oleh motivasi seseorang.

3. Etos Kerja Profesional

Etos kerja profesional merujuk pada seperangkat nilai, perilaku, dan sikap yang diterapkan oleh individu dalam konteks lingkungan kerja. Etos kerja ini melibatkan kualitas kerja, tanggung jawab, integritas, dan dedikasi terhadap pekerjaan. Etos kerja profesional ini tidak hanya mencakup pengetahuan teknis, tetapi juga menggambarkan kualitas kepribadian yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang

produktif dan positif. Berikut adalah beberapa aspek detail dari etos kerja profesional:

a. Kualitas Kerja yang Tinggi:

- 1) Standar kualitas: Memiliki standar tinggi terkait hasil pekerjaan dan berusaha untuk memberikan hasil yang berkualitas.
- 2) Ketelitian dan presisi: Memperhatikan detail dan menyelesaikan tugas dengan ketelitian untuk menghindari kesalahan.

b. Tanggung Jawab dan Keandalan:

- 1) Pemenuhan kewajiban: Menyelesaikan tugas dan kewajiban dengan tepat waktu dan secara efektif.
- 2) Tanggung jawab pribadi: Mengakui dan menerima tanggung jawab atas hasil kerja dan keputusan yang diambil.

c. Integritas dan Etika Kerja:

- 1) Kejujuran: Bertindak dengan integritas, memberikan informasi yang akurat, dan menjaga kejujuran dalam segala situasi.
- 2) Pematuhan etika profesional: Mematuhi norma-norma etika yang berlaku dalam industri atau profesi tertentu.

d. Inisiatif dan Keinginan untuk Belajar:

- 1) Berinovasi: Mencari cara baru untuk meningkatkan proses kerja dan memberikan ide-ide kreatif.
- 2) Pendidikan berkelanjutan: Selalu mencari peluang untuk belajar dan meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan.

e. Pengelolaan Waktu yang Efektif:

- 1) Prioritas dan pengaturan waktu: Menetapkan prioritas dengan bijak dan mengatur waktu dengan efektif untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
- 2) Kemampuan mengatasi tantangan waktu: Mengatasi tekanan waktu dan menjaga produktivitas tanpa mengorbankan kualitas.

- f. Kerjasama dan Komunikasi yang Baik:
 - 1) Kolaborasi tim: Bekerja dengan baik dalam tim, memberikan dukungan, dan berkontribusi pada tujuan bersama.
 - 2) Komunikasi terbuka dan efektif: Berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, mendengarkan dengan baik, dan merespon secara konstruktif.
- g. Fleksibilitas dan Keterbukaan terhadap Perubahan:
 - 1) Adaptasi terhadap perubahan: Bersikap terbuka terhadap perubahan dalam lingkungan kerja dan bersedia belajar dari pengalaman baru.
 - 2) Fleksibilitas dalam pendekatan: Bersedia mengubah pendekatan dan strategi sesuai kebutuhan dan perubahan situasi.
- h. Pemberdayaan Diri dan Kemandirian:
 - 1) Kemampuan pemecahan masalah: Menyelesaikan masalah secara mandiri dan mencari solusi kreatif ketika menghadapi tantangan.
 - 2) Kemandirian: Berinisiatif untuk mengambil tindakan tanpa perlu pengawasan terus-menerus.
- i. Komitmen terhadap Profesi dan Perusahaan:
 - 1) Loyalitas: Menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan dan mempertahankan komitmen terhadap misi dan nilai-nilai perusahaan.
 - 2) Pengembangan Karir: Mengembangkan diri dan berkomitmen terhadap pertumbuhan karir pribadi dan profesional.
- j. Penerimaan Umpan Balik:
 - 1) Keterbukaan terhadap Umpan Balik: Bersedia menerima umpan balik dari rekan kerja atau atasan dan menggunakannya untuk pengembangan pribadi.
 - 2) Perbaikan terus-menerus: Berusaha untuk terus memperbaiki diri dan mengembangkan keterampilan berdasarkan umpan balik yang diterima.

D. Pengaruh Motivasi Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor kemampuan dan motivasi. Motivasi berasal dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Dengan diberikan motivasi, maka karyawan yang bekerja pada perusahaan dapat berguna juga membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dan kinerja. Etos kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan dan dengan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat karena karyawan yang berkompeten biasanya memiliki kemampuan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi, tenang dan penuh rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2013) kinerja merupakan hasil pekerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Etos kerja adalah sikap, kepribadian, watak karakter, serta keyakinan atas sesuatu yang mendasar terhadap diri untuk meraih hasil atau prestasi hidup yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Karyawan yang memiliki etos kerja tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu saat bekerja, keinginan memberikan lebih dari yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja, perwujudan sikap karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan mempengaruhi kinerjanya.

Setiap karyawan juga membutuhkan motivasi dimana motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja serta dapat juga meningkatkan kinerja karyawan. Setiap karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat agar kebutuhannya terpenuhi, apabila

kebutuhan seorang karyawan telah terpenuhi maka tujuan yang hendak dicapai pun dapat terlaksana semaksimal mungkin.

Kinerja karyawan terdiri atas perilaku dan kegiatan karyawan yang secara langsung berkontribusi terhadap kegiatan inti perusahaan sebagaimana telah ditentukan dalam deskripsi pekerjaan (kinerja tugas) dan kegiatan sukarela sebagai seorang individu untuk melaksanakan tugas dan berperilaku di luar tugas inti organisasi (kinerja kontekstual).

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, edisi ke 6, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ali, Akbar, Maira A., Jahanzaib H. (2012). *Impact of Motivation on the Working Performance of Employees – A Case Study of Pakistan. Global Andvanced Research. Journal of Manajemen and Bussines Studies*, Vol.1(4), pp. 126-133.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga. BPS
- Cascio, Wayne F dan Awad, Elias M. (1981). *Human Resources Management An Information Systems Approach*. School Of Business and Organizational Sciences
- Florida International University: Reston Publishing company. Inc.
- Cateora, P.R. dan Graham, J.L. 2007. *Pemasaran Internasional*. Jilid 1 dan 2 Edisi 13. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen*. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Faustino Cardoso Gomes. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Flippo, Edwin B. (1976). *Principles Of Personnel Management*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Geertz, C., 2008, *Interpretations of Culture*, Basic Book Inc., New York
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-12, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. SP. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Helmi, Avin Fadilla (1996). *Disiplin Kerja*. *Buletin Psikologi*, Tahun IV, Nomor. 2, Desember 1996.
- Heidjracman, Ranupadjo. 2001. *Manajemen Personalia*, Edisi ke-6, BPFE, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ivancevich, John M. (2010). *Human Resource Management*. New York: The McGraw Hill Company.
- Kadarisman M. (2012) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartini, Kartono. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo, Jakarta
- Baharuddin, A. A., Musa, M. I., & Burhanuddin, B. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 55–62. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.13>
- Ball, Donald A., et al. 2004. *Bisnis Internasional 1*, terj. Syahrizal Noor. Jakarta: Salemba Empat .
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2006. *Human Resources Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Khasanah, Uswatun. 2004. *Etos Kerja Sarana Menuju Puncak Prestasi*. Yogyakarta: Harapan Utama.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2006. *Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Siegel dan Lane, 2002, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta. Erlangga.
- Sinamo, Jansen. 2005 . *Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses*. Bogor : Grafika Mardi Yuana.
- Tampubolon, M.P. (2008) *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE.
- United Nation Population Fund. (2015). *Analisis Korelasi dan Regresi Linier*. Artikel. Jakarta.

TENTANG PENULIS



Susy Evita Satya Putri Pasaribu, SE, Gradip.Comm, M.Comm. Selain menyelesaikan Sarjana Ekonomi Universitas Trisakti pada tahun 1994, penulis juga bergelar Gradip.Comm dan M.Comm dari University of South Australia, Adelaide tahun 1997. Penulis berpengalaman sebagai Sales Supervisor

untuk pasar Amerika Serikat dari sebuah perusahaan tekstil terbesar di Indonesia. Selain itu, penulis selama 14 tahun pernah sebagai *banker* di Bank Duta sebelum merger dengan Bank Danamon dan terakhir sebagai Pimpinan Cabang di Bank Sumut Jakarta dan mengundurkan diri pada tahun 2014. Selama 5 tahun penulis pernah menjabat sebagai Direktur Utama sebuah *broker* Asuransi dan berhenti pada tahun 2019. Penulis saat ini adalah seorang pengajar paruh waktu di Universitas Prasetya Mulya. Penulis juga Chief of Marketing Officer di Perusahaan Pelatihan dan Sertifikasi, serta managing partner di perusahaan travel. Penulis meminati dunia Pendidikan dan konsultasi serta juga bertindak sebagai trainer dan motivator. Usaha waralaba atau *franchise* dan UMKM menjadi fokus perhatiannya. Penulis sangat menyukai *traveling* dan mempelajari budaya baru.

BAB 14

MANAJEMEN TALENDA DAN MANAJEMEN KARIR

Dr. Islamuddin., S.E., M.M.
Universitas Muhammadiyah Bengkulu

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset penting organisasi dan menjadi kunci sukses dalam pencapaian tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Pengelolaan organisasi berkembang sesuai dengan situasi yang terjadi. Begitu halnya dengan peran manusia, yang diawal keberadaan manusia diasumsikan bukan sebagai faktor utama dan keberadaannya dianggap sama dengan alat produksi lainnya. Sehingga dalam sebuah organisasi nyaris tidak dilakukan perencanaan SDM, walaupun dilakukan tidak dilakukan secara khusus (Sudirman *et al.*, 2021).

Pandangan tersebut berubah pada pengelolaan organisasi modern, dimana SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika organisasi ingin tetap bertahan dan eksis secara berkelanjutan, maka perhatian terhadap kebutuhan SDM perlu diperhatikan mulai dari proses perencanaan yang komprehensif dan sistematis. Sehingga perencanaan SDM merupakan suatu kebutuhan pokok setiap organisasi atau perusahaan, mengharuskan ditangani oleh suatu unit khusus yang dipimpin oleh yang memiliki keahlian dibidangnya.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang (Mulyono *et al.*, 2021). Sehingga memastikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi perubahan kondisi dapat terpenuhi. Pandangan umum ini mengandung makna bahwa ada empat kegiatan yang saling terkait, antara lain: system perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*), memastikan pesediaan sumber daya manusia sekarang dan meramalkan (*forecast*) persediaan dan permintaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang (Dessler, 2011). Memastikan individu-individu yang memiliki kualitas (*qualified*). Serta berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada system yang ada.

B. Manajemen Talenta

Menurut (Nawawi, 2016), "Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). "Pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi

Awalnya konsep manajemen talenta (Mondy, 2008) diperkenalkan kepada publik, berangkat dari hasil penelitian selama 25 tahun yang dilakukan oleh sebuah lembaga konsultan yang bernama LBA Consulting Group dalam hasil penelitiannya tahun 1990-an tentang faktor-faktor yang memberi kontribusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi menunjukkan enam kondisi sumber daya manusia (SDM) yang harus dipenuhi antara lain adalah: (1) budaya berorientasi pada

kinerja; (2) rendahnya tingkat keluar masuk (turnover) karyawan (terutama pada karyawan yang kinerjanya unggul/sangat istimewa); (3) tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi; (4) kaderisasi karyawan SDM yang berkualitas; efektifnya investasi yang berupa balas jasa dalam pengembangan SDM; dan (6) proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan). Penelitian tersebut juga menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut.

Penelitian LBA Consulting Group juga menghasilkan bahwa perusahaan yang berhasil, secara sengaja atau intuitif selalu memiliki fokus pada tiga hal yaitu:

1. Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para superkeeper. Para superkeeper ini adalah kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil mampu menunjukkan kinerja yang superior (unggul, sangat istimewa), yang mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang unggul juga, yang benar-benar mampu mewujudkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Hilangnya atau absennya mereka, sedikit banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi, karena kapasitas mereka berdampak pada kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang.
2. Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang. Kesenjangan yang terjadi di dalam penggantian pejabat posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci akan berdampak pada ketimpangan, mahal biayanya, dan mengganggu jalannya organisasi.

3. Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realitas dan/atau potensi kontribusinya pada kinerja organisasi. Karyawan diklasifikasikan menjadi kelompok superkeeper, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok keeper, yaitu karyawan yang mampu mencai kinerja melebihi yang diharapkan; kelompok solid citizen, yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan; dan karyawan misfit, yaitu karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

C. Proses Manajemen Talenta

Sejalan dengan berkembangnya pendapat kalangan para praktisi maka (Nawawi, 2016) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta merupakan bahan bakar agar organisasi mencapai keunggulan dengan cara:

1. Mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karier, pengembangan, dan program balas jasa bagi para superkeeper. Hal ini akan memastikan bahwa para model peran yang kualitasnya tinggi ini akan benar-benar mendukung organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulannya.
2. Menentukan posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci dan memperhatikan benar-benar posisi kunci yang tidak memiliki calon pengganti dan memperhatikan bahwa calon-calon pengganti yang telah ada benar-benar memenuhi kualitas yang dituntut. Hal ini harus dipastikan untuk menjaga kelangsungan organisasi agar tidak terus kehilangan SDM (terutama yang unggul).
3. Membuat segmentasi pool talenta sesuai dengan kategori investasi yang harus dilakukan (superkeeper, keeper, solid citizen, dan misfit) agar investasi dapat diimplementasikan secara lebih tepat.

Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi:

1. Membuat rencana kebutuhan talenta;
2. Mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta;
3. Memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif;
4. Melaksanakan program mempertahankan talenta yang terbaik;
5. Memfasilitasi aliran talenta terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU (Sub Bagian Unit) di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi.

(Edison, 2016), menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut; "Talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan" Dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

D. Manajemen Karir

Pengembangam karyawan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang sesuai untuk peningkatan kinerja yang tepat. Untuk memajukan sebuah organesasi tidak hanya sebuah straregi yang diterapkan akan tetapi yang tidak kalah penting adalah penataan karir karyawan yang ada dalam organesasi tersebut yang merupakan tugas yang amat rumit bagi manjemen sumber daya manusia. Alasan pentingnya manajemen sumber daya manusia memikirkan karir karyawan

perubahan kebutuhan, teknologi, dan reorganisasi pekerjaan dan mempertahankan loyalitas karyawan terhadap sebuah organisasi.

Salah satu tugas manajemen perusahaan harus mendukung perkembangan karir para karyawannya, agar dapat bekerja secara efektif dengan cara mengadakan penilaian yang cermat terhadap situasi tempat karir berlangsung dan segera merencanakan latihan dan pengembangannya. Menurut (Safria, 2022), Manajemen Karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir.

Dengan demikian tidak mengherankan jika perencanaan dan pengembangan karir telah menjadi persoalan besar dalam perusahaan saat ini, ada beberapa penyebabnya yaitu Meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan pribadi. Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama. Meningkatnya tingkat pendidikan dan aspirasi mengenai jabatan dan Pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan untuk di promosikan. Dalam penataan karir karyawan ternyata antara perusahaan harus sejalan dengan karyawan itu sendiri harus beriringan, agar karyawan merasa dihargai dan merasa puas dalam bekerja bagi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, manajemen dihadapkan pada tantangan untuk menghadapi dan mampu menangani karir karyawan.

Menurut (Mathis & Jackson, 2011), perencanaan karir yang terpusat pada individu memfokuskan pada karir individu dari pada kebutuhan organisasi itu. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Analisis seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang. Menurut (Widodo, 2015), individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan

keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin: (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mendorong tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat dalam karyawan mereka; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya; dan (7) menciptakan citra rekrutmen yang positif.

E. Manajemen Pengembangan Karir

Perencanaan karir adalah sebuah susunan rencana yang dibuat oleh Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menempatkan pegawai pada tempat yang dibutuhkan organisasi dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan prestasi seseorang yang akan menaiki jabatan tertentu. Sebelum menduduki jabatan tertentu maka tugas utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merencanakan karir pegawainya. Setiap manajer mempunyai tanggung jawab untuk merencanakan pengorganisasian pegawainya kedalam pola interaksi yang akan memudahkan pencapaian sasaran unit (Halim *et al.*, 2021).

Menurut (Sedarmayanti, 2015), Perencanaan Karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seseorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Perencanaan karir harus dilakukan kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Melalui perencanaan karir seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri mempertimbangkan kesempatan alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Dalam merencanakan karir pegawai tugas para manajer harus mengetahui terlebih dahulu apa saja dorongan-dorongan dan kebutuhan-kebutuhan dasar dari pegawai itu untuk meniti karirnya. Nah setelah ini terkumpul dan teridentifikasi barulah manajer itu membuat rencana pelatihan dan pengembangan karir yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Banyak pertimbangan yang harus dilakukan oleh manajemen karir pada saat perencanaan karir pegawai karena tidak hanya memenuhi kebutuhan pegawai saja melainkan harus menyelaraskan dengan kebutuhan organisasi juga. Adapun pertimbangan tersebut diantaranya; tingkat pendidikan pegawai, motivasi yang dimiliki pegawai itu, penguasaan teknologi yang saat ini memegang kendali penuh dalam semua aspek, kemudian diikuti oleh seberapa baik pegawai ini menjalin hubungan sesama pegawai baik di dalam maupun di luar organisasi.

Ditinjau dari aspek pegawai, perubahan pesat dalam tata cara melaksanakan pekerjaan memerlukan keterampilan dan kemampuan baru dari seluruh pegawai baik yang bekerja bagian yang paling rendah, menengah maupun yang berada di bagian atas. Dengan demikian perlu dibuat rencana pelatihan dan pendidikan bagi pegawai yang dapat meningkatkan kinerjanya dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

F. Membangun SDM yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui cara-cara yang khas, yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Di era revolusi industri 4.0 ini semakin banyak perusahaan menggunakan aset tidak berwujud (intangible assets) dan modal manusia sebagai cara untuk memperoleh keunggulan yang melebihi para pesaing. Modal manusia (human capital) merupakan faktor yang sangat penting dan memainkan peranan kunci dalam pertumbuhan ekonomi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan human capital, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas, yang juga disebut dengan

modal intelektual (intellectual capital), karena dalam hal ini kemampuan kreavititasnya memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntutan pasar. Kemampuan bersaing suatu bisnis melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem maupun produk. Dengan kreativitas SDM, suatu bisnis mampu mempertahankan dan meningkatkan market share atau memperluas pasar. Apabila gagal untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan potensial dapat mengakibatkan kerugian karena pelanggan beralih kepada pesaing yang lebih inovatif. Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang menciptakan kreativitas dan inovasi (Rachmawati, 2008).

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Hasibuan, 2017). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. (Bangun, 2102), membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki efek pada kreativitas karyawan. Pemberdayaan ditinjau dalam tiga perspektif, yaitu, kepemimpinan, struktural dan psikologis. Dari perspektif kepemimpinan, menekankan pada aspek kekuatan pemimpin, gaya dan perilakunya dalam memberdayakan bawahan. Dari perspektif struktural, pemberdayaan merupakan iklim pemberdayaan, representasi dari persepsi karyawan tentang struktur manajerial, kebijakan dan praktek-praktek yang berkaitan dengan pemberdayaan. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam empat kognisi), yaitu: *meaning, competence, self-determination, dan impact*. *Meaning* menggambarkan arti, makna atau nilai pekerjaan bagi tujuan hidup karyawan. Kebermaknaan pekerjaan bagi karyawan tergantung pada kebermaknaan tujuan, tanggung jawab dan tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk menjadi puas selama ia menganggap bekerja itu bermakna. *Competence*

berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan untuk merasa dirinya kompeten, harus merasa mahir untuk pekerjaan dan terjadi konsistensi antara kepribadiannya dan pekerjaan. *Self-determination* atau penentuan nasib sendiri menyangkut otonomi dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menentukan alternatif dan memilih diantara alternatif tersebut. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara *impact* adalah pengaruh yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan pekerjaan dalam organisasi.

Inovasi merupakan fungsi utama dalam kewirausahaan. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*) (Sudirman *et al.*, 2022). Dengan inovasi wirausahawan dapat menciptakan sumberdaya produksi baru maupun mengelola sumber daya yang ada melalui peningkatan nilai untuk menciptakan sesuatu yang semula tidak ada menjadi ada. Sedangkan yang dimaksud dengan inovator atau entrepreneur adalah orang-orang yang terjun dalam dunia bisnis yang mempunyai semangat dan keberanian untuk menerapkan ide-ide baru menjadi kenyataan serta berani mengambil resiko usaha, karena memang ide-ide baru tersebut belum pernah diterapkan secara ekonomis sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2102). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1* (10th ed.). PT Indeks.
- Edison. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Halim, F., Grace, E., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 80-90.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 21). PT Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (10th ed.). Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Erlangga.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi I). ANDI.
- Safria, D. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 8(2), 53. <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.269>
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Ke Tujuh).

PT.Refika Aditama.

- Sudirman, A., Candra, V., Dharma, E., & Lie, D. (2021). Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 54(1), 68–79.
- Sudirman, A., Rijal, S., Bora, M. A., Hanifah, N., Nurhayati, I., Matruty, D. J., & Hasyim, S. H. (2022). *Studi Kelayakan Bisnis*. Media Sains Indonesia.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

TENTANG PENULIS



Dr. Islamuddin, S.E., M.M. Lahir di Padang Sidempuan, Pada Tanggal 04 Februari 1968. Lulus S1 di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Jambi Pada Tahun 1992. Dan Lulus S2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2007. Dan Lulus S3 di Program Doktor Ilmu

Manajemen Universitas Bengkulu Pada Tahun 2021. Saat ini bekerja sebagai dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.

Email : islamuddin@umb.ac.id

BAB 15

MSDM INTERNASIONAL

**Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM.
Universitas Prima Indonesia**

A. Pendahuluan

Globalisasi telah merubah tatanan kehidupan baik terhadap kehidupan sehari-hari maupun dalam mengelola bisnis. Saat ini setiap orang mampu melakukan kunjungan kemanapun sepanjang memiliki kemampuan financial misalnya pagi masih berada di Jakarta, siang sudah berada di Dubai, dan malam sudah berada di Barcelona atau di negara-negara lainnya, begitu mudahnya saat ini melakukan aktivitas. Demikian pula halnya dengan operasional perusahaan saat ini di Indonesia sudah banyak perusahaan-perusahaan yang berasal dari luar negeri, ataupun perusahaan Indonesia yang melakukan ekspansi operasionalnya ke luar negeri.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengelolaan SDM yang dipergunakan dalam mengelola perusahaan di luar negaranya, karena telah diberikan perizinan yang sah oleh negara tempat perusahaan beroperasi, karena itu untuk menangani dan menyiapkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tersebut pengelola perusahaan induk harus memahami ciri dan permasalahan yang melekatnya ketika mengelola Sumber Daya Manusia di tempatkan di Luar Negeri, yaitu:

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada kegiatan perusahaan di Internasional merupakan pengelolaan lintas

negara, maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memahami budaya yang dilakukan oleh masyarakatnya, sehingga dipergunakan dalam menerapkan aturan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan di negara tersebut.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) internasional dipergunakan oleh perusahaan yang beroperasi di negara lain, yaitu dengan melakukan analisa berkaitan dengan system Manajemen Sumber Daya Manusia di negara tersebut, dimana perusahaan beroperasi. Hal ini harus benar-benar diperhatikan mengenai hubungan industrial komperatifnya, sehingga perusahaan tidak salah menetapkan kebijakan, yang pada akhirnya akan berujung kepada tuntutan yang akan merugikan perusahaan tersebut.
3. Perusahaan induk mengupayakan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional atas perusahaan-perusahaan tersebut berada, sehingga setiap aturan baru yang ditetapkan oleh pemerintah setempat sehingga dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selalu mengikuti peraturan terbaru.

B. Analisis SDM Global

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional merupakan pengelolaan SDM yang dipergunakan dalam mengelola perusahaan di luar negaranya, karena telah diberikan perizinan yang sah oleh negara tempat perusahaan beroperasi, karena itu untuk menangani dan menyiapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) tersebut pengelola perusahaan induk harus memahami ciri dan permasalahan yang melekatnya ketika mengelola Sumber Daya Manusia di tempatkan di Luar Negeri (Mathis & Jackson, 2011), yaitu:

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada kegiatan perusahaan di Internasional merupakan pengelolaan lintas negara, maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memahami budaya yang dilakukan oleh masyarakatnya,

sehingga dipergunakan dalam menerapkan aturan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan di negara tersebut.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) internasional dipergunakan oleh perusahaan yang beroperasi di negara lain, yaitu dengan melakukan analisa berkaitan dengan system Manajemen Sumber Daya Manusia di negara tersebut, dimana perusahaan beroperasi. Hal ini harus benar-benar diperhatikan mengenai hubungan industrial komperatifnya, sehingga perusahaan tidak salah menetapkan kebijakan, yang pada akhirnya akan berujung kepada tuntutan yang akan merugikan perusahaan tersebut.
3. Perusahaan induk mengupayakan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional atas perusahaan-perusahaan tersebut berada, sehingga setiap aturan baru yang ditetapkan oleh pemerintah setempat sehingga dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selalu mengikuti peraturan terbaru.

Penyelenggara bisnis atau dikenal dengan sebutan Wiraswasta atau lebih keren lagi disebut yang mampu menggalang aktivitas ekonomi dari mulai bahan mentah menjadi barang yang siap dikonsumsi, ataupun aktivitas di bidang jasa juga demikian mereka berupaya untuk terus menyempurnakan kegiatan yang diselenggarakan masyarakat menikmati layanan yang tidak harus menunggu dalam waktu lama, semuanya serba cepat (Vermooten *et al.*, 2021).

Perusahaan yang beroperasi di luar negaranya selain memperhatikan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global juga sangat penting adalah mempelajari juga mengenai pemungutan pajak yang telah diberikan oleh perusahaan kepada para pekerja, sehingga tidak akan tumpang tindih dalam pengenaan pajaknya, sebab jangan sampai di Indonesia telah dipungut pajak, kemudian dipungut kembali pajaknya oleh negara di mana para pekerja berasal (Bakker *et al.*, 2006). Kebutuhan Sumber Daya Manusia, dipenuhi dengan

cara perekrutan sendiri, ada pula sumber daya manusia yang diambil dari luar perusahaan dengan sistim kontrak. Penggambaran Sumber Daya yang diperoleh dari intern bahkan dari luar perusahaan. Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lokal dimana perusahaan induk berdiri, tentunya akan berbeda ketika perusahaan itu memasuki kegiatan operasional secara global, tentunya perusahaan tersebut harus tunduk pada aturan global baik yang telah diatur oleh badan-badan dunia, maupun oleh negara tersebut dimana perusahaan beroperasi.

C. Pengelolaan SDM Tingkat Global

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi (Putri *et al.*, 2021). Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Menurut (Mondy, 2008) ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistemetik guna

mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini:

1. *Human Resources Planning*

Human Resources Planning yaitu perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

2. *Job Analysis*

Job Analysis yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

3. *Recruitment and Selection*

Recruitment and Selection yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara dan proses yang telah ditentukan.

4. *Orientation and Induction*

Orientation and Induction yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.

5. *Performance Appraisal*

Performance Appraisal yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, tranfer dan pemberhentian kerja.

6. *Compensation planning and remuneration*

Compensation planning and remuneration yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.

7. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety*

Motivation, Welfare, Healthy and Safety yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.

8. *Industrial relations*

Industrial relations yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

D. Evaluasi Kinerja Global

Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi

perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Organisasi internasional nonprofit yang beroperasi di seluruh dunia bermacam-macam. Salah satu diantaranya adalah organisasi Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) atau *United Nation*. Kantor pusat PBB berpusat di New York. PBB merekrut pegawai yang berasal dari semua anggotanya. PBB selalu mengumumkan lowongan posisi di kantor pusatnya kepada semua negara anggota-anggotanya mempunyai hak yang sama untuk melamar dan mengikuti seleksi.

1. Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai Perserikatan Bangsa-Bangsa (*Performance Appraisal System*)

a. Cakupan Aplikasi

The Performance Appraisal System (PAS) hanya berlaku untuk anggota staf yang tidak melapor atau bertanggung jawab secara langsung kepada sekretaris jenderal PBB dan yang diangkat paling tidak untuk masa kinerja satu tahun.

b. Tujuan

PAS dirancang untuk memperbaiki keseluruhan kinerja organisasi dengan mendorong keterlibatan anggota staf lebih tinggi, meningkatkan motivasi dan partisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pekerjaan. Sistem *PAS* menciptakan suatu proses untuk mencapai tanggung jawab dan akuntabilitas dalam pelaksanaan program yang disetujui oleh sidang umum PBB.

c. Periode Penilaian

Periode evaluasi kinerja adalah tahunan, dimulai tanggal 1 Januari atau 1 April setiap tahun. Kepala setiap departemen menentukan tanggal evaluasi kinerja sesuai dengan kebutuhan dan memberi tahu *under secretary general* mengenai keputusan tersebut.

d. Perencanaan Kerja dan Penentuan Tujuan

Menjelang siklus kinerja, kepala departemen atau kantor bertemu dengan manajer senior yang berada di bawah supervisinya dan mengembangkan rencana kerja departemen atau kantor yang akan menjadi dasar rencana kerja unit.

e. Telaah Kinerja Tengah Tahunan

Pada setiap pertengahan tahun kerja, pejabat penilai pertama dan setiap anggota staf menelaah cara rencana kerja individual staf. Rencana kerja tersebut telah dilaksanakan, serta memberikan balikan kinerja dan panduan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam rencana kerja. jika tindakan remedial diusulkan untuk menutup ketimpangan kinerja.

f. Penilaian Kinerja Akhir Tahun

Pejabat penilai pertama dan anggota staf bertemu pada akhir tahun kinerja untuk membahas kinerja menyeluruh sepanjang periode pelaporan. Sebelum pertemuan, anggota staf harus menyediakan penilaian awal mengenai cara pelaksanaan rencana kerja yang didefinisikan pada awal tahun kinerja.

g. Tanggung Jawab Pelaksanaan *PAS* Tepat Waktu

Tanggung jawab utama dalam pelaksanaan *PAS* tepat waktu termasuk kelengkapan formulir *PAS* berada di *supervisor*.

h. Sistem *Rating*

Untuk staf yang telah memenuhi atau melampaui harapan, *PAS* menyediakan tiga *rating* (*Deskriptor Level Kinerja*) berikut.

- 1) Sepenuhnya memenuhi kinerja yang diharapkan.
- 2) Sering melampaui kinerja yang diharapkan.
- 3) Secara konsisten melampaui kinerja yang diharapkan.

Ketiga *rating* ini menghasilkan penilaian penuh terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dan staf yang menerimanya untuk memperbaiki penunjukan waktu atau suatu posisi yang lebih tinggi.

Jika tidak memenuhi kinerja yang diharapkan, anggota staf akan menerima salah satu dari *rating* berikut.

- 1) Memenuhi sebagian kinerja yang diharapkan.
- 2) Tidak memenuhi kinerja yang diharapkan.

i. *Management Review Committee* (Manajemen Komisi Penelaah)

Suatu *Management Review Committee* (Manajemen Komisi Penelaah) harus didirikan di setiap departemen atau kantor.

j. *Joint Monitoring Committee*

Suatu *Joint Monitoring Committee* (Komisi Monitoring Bersama) harus diadakan di setiap departemen atau kantor. Anggota komisi yang diangkat oleh kepala departemen atau kantor terdiri atas dua orang yang dicalonkan oleh anggota staf departemen atau kantor serta seorang ketua komisi yang dicalonkan oleh kepala departemen atau kantor yang dikonsultasikan kepada para anggota staf.

k. *Rebuttal Panels*

Dalam konsultasi dengan wakil dari staf departemen atau kantor, kepala departemen atau kantor atau wakilnya harus menyusun daftar anggota *rebuttal panels* (panel penolakan) penilaian yang terdiri atas tiga kelompok anggota staf dari departemen atau kantor dengan jumlah yang sama. Proses *Rebuttal*

Anggota staf yang tidak setuju dengan nilai evaluasi kinerjanya mengajukan keberatan/bantahan dalam waktu tiga puluh hari dan menandatangani formulir evaluasi kinerjanya serta menyampaikannya kepada *executive office* di kantor pusat atau kepala administrasi di manapun.

2. *Hay Job System*

a. Pengertian dan Prinsip-Prinsip Dasar

Hay job evaluation system (sistem evaluasi pekerjaan Hay) dikembangkan oleh Edward Hay, pendiri Hay Associates dari Hay Group salah satu perusahaan

konsultan terbesar di dunia. Sistem evaluasi pekerjaan adalah metode sistematis yang dipakai untuk membandingkan berbagai pekerjaan di suatu organisasi dan memeringkat pekerjaan-pekerjaan tersebut dengan mengukur elemen-elemen setiap pekerjaan. Sistem evaluasi pekerjaan Hay dirancang untuk mengevaluasi pekerjaan, tetapi dalam praktiknya juga digunakan untuk mengukur hasil pelaksanaan pekerjaan. Ada sejumlah persyaratan esensial agar proses evaluasi dapat berlangsung secara efektif.

1) Informasi

Informasi yang diperlukan untuk proses evaluasi meliputi informasi mengenai pekerjaan dan organisasinya. Agar dapat mengevaluasi pekerjaan secara efektif, pertama, *evaluator* harus mempunyai pengertian yang baik mengenai isi pekerjaan. Kedua, *evaluator* harus memahami organisasi, bagaimana aktivitasnya, dan proses bekerjanya.

2) Penilaian

Evaluasi penilaian awalnya dibuat secara individu oleh *evaluator*. Hasil evaluasi ini kemudian didiskusikan secara berkelompok melalui tukar pendapat, debat, dan kemudian disetujui oleh para *evaluator* sebagai kelompok yang disebut sebagai pandangan konsensus.

3) Metode

Evaluasi merupakan proses penilaian. Kerangka kerja bersama diperlukan agar para *evaluator* dapat melakukan penilaian yang konsisten mengenai pekerjaan-pekerjaan yang berbeda.

4) Prinsip-Prinsip Evaluasi

Ada sejumlah peraturan dasar yang diterapkan pada evaluasi pekerjaan secara umum. Peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

a) Evaluasi pekerjaan bukan orang.

- b) Berasumsi adanya standar mengenai kinerja pekerjaan yang dapat diterima.
- c) Mempelajari pekerjaan-pekerjaan sekarang.
- d) Evaluasi isi pekerjaan.

b. Metode Evaluasi

Pekerjaan dipecah menjadi faktor-faktor umum dan penilaian terpisah dilakukan untuk setiap faktor dalam setiap pekerjaan. Faktor-faktor tersebut terdiri atas:

1) *Know-How*

Know-how adalah jumlah setiap jenis pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kinerja pekerjaan. Faktor ini terdiri atas tiga elemen berikut:

- a) *Depth and breadth of know-how* (mendalam dan luas-luasnya *know-how*).
- b) *Planning and organizing* (perencanaan dan pengorganisasian).
- c) *Communicating/influence* (berkomunikasi/pengaruh)

2) *Problem Solving*

Problem solving didefinisikan sebagai berpikir yang dimulai sendiri yang diperlukan oleh pelaksana pekerjaan dalam menganalisis dan mengevaluasi informasi untuk sampai pada kesimpulan, mengambil tindakan-tindakan, serta membuat rekomendasi-rekomendasi. Berikut adalah hal-hal yang mempengaruhi *problem solving*.

- a) *The thinking environment* (lingkungan berpikir)
- b) *The thinking challenge* (tantangan berpikir)

3) *Accountability*

Accountability adalah dapat dijawabnya untuk tindakan dan konsekuensi dari tindakan tersebut. Akuntabilitas dimaksudkan pengaruh dari pekerjaan terhadap organisasi. Akuntabilitas suatu pekerjaan

dianalisis dan diukur dalam pengertian dimensi sebagai berikut:

- a) Sampai seberapa jauh pelaksana pekerjaan mempunyai kebebasan untuk bertindak atau dapat membuat keputusan-keputusan dalam batas yang ditentukan oleh peraturan, prosedur, kebijakan, preseden, atau arahan senior.
- b) Jenis layanan yang tersedia atau cakupan pengaruh peran terhadap organisasi.

4) *Physical and Environmental Factors*

Faktor-faktor fisik dan lingkungan ini menilai elemen fisik dan lingkungan yang terkait dengan kinerja pekerjaan-pekerjaan, melampaui dan di atas yang dialami tersebut dalam lingkungan kantor formal.

- a) *Physical effort and/or strain*. Upaya fisik dan/atau hambatan yang ditempatkan pada pelaksana pekerjaan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan standar.
- b) *Working environment*. Kondisi kerja yang tidak menguntungkan adalah pelaksana pekerjaan perlu mengekspos agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar.

5) *Job Structure*

Struktur pekerjaan adalah penggolongan pekerjaan berdasarkan kualifikasi minimum yang diperlukan untuk memulai menjabat pekerjaan. Struktur pekerjaan terdiri atas:

- a) Administrasi adalah pekerjaan yang memerlukan pendidikan sekolah menengah atas atau setara.
- b) Teknikal adalah pekerjaan yang memerlukan diploma teknis.
- c) Profesional adalah pekerjaan yang untuk memulai menjabatnya diperlukan menyelesaikan pendidikan sarjana.
- d) IT professional. Profesional dengan fungsi IT.

6) *Job Evaluation Committee*

Untuk menilai pekerjaan dibentuk *job evaluation committee* (komisi evaluasi pekerjaan). Komisi ini beranggotakan manajer senior dari organisasi yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai penerapan metode penilaian pekerjaan Hay.

7) Tabel

Untuk memberi nilai dalam evaluasi pekerjaan, *Hay job evaluation system* menyediakan tiga *table*, yaitu *Hay guide chart for evaluating know-how*, *Hay guide for evaluating problem solving*, dan *Hay guide for evaluating accountability*.

8) Proses Penilaian

Langkah 1: informasi hasil evaluasi pekerjaan digunakan untuk menentukan aliran pekerjaan dan besarnya atau *magnitude* setiap faktor.

Langkah 2: menetapkan poin atau skor berdasarkan posisinya dalam *know-how table*, *problem solving table*, dan *accountability table*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2006). Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance. *Human Resource Management*, 45(1), 127-145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Erlangga.
- Naznin, H., & Hussain, M. A. (2016). Strategic Value Contribution Role of HR. *Vision*, 20(2), 135-138. <https://doi.org/10.1177/0972262916637274>
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85-110.
- Vermooten, N., Malan, J., Kidd, M., & Boonazier, B. (2021). Relational Dynamics Amongst Personal Resources: Consequences For Employee Engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-12. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1310>

TENTANG PENULIS



Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA., CACP., CIERM. Lahir di Kota Medan pada 06 Agustus 1971. Lulus S-1 Program Studi Statistik, FMIPA, Universitas Sumatera Utara (USU) 1995 dan S-2 Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Riau (UR) pada tahun 2012, serta S-3 Program Studi Doktor Manajemen, Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung. Saat ini sedang bekerja sebagai dosen pada Program Studi Magister Manajemen dan Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Prima Indonesia (Unpri), Medan, Sumatera Utara.

Email Penulis: nagiantoni@unprimdn.ac.id

BAB 16

WORK-LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT

Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP.
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

A. *Work-Life Balance*

1. *Pengertian Work Life Balance*

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan keluarga dikenal sebagai keseimbangan kehidupan kerja. Work balance atau keseimbangan kerja kehidupan adalah suatu kondisi di mana seseorang mampu mengatur dan membagi tanggung jawab pekerjaan, kehidupan pribadi, dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak terjadi konflik antara kehidupan pribadi dengan karir pekerjaan.

Work balance mempunyai konten yang baik dalam pekerjaan dan juga di luar pekerjaan. Work balance sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan, keluarga serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan.

Fisher *et al* (2003) menyatakan bahwa work life balance adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter (2012) program work-life balance meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Dimana banyak perusahaan menawarkan program family-friendly benefits yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk flextime, job sharing, telecommunicating dan lain-lain.

Menurut Lewison dalam Kurniawan (2014) menyebutkan beberapa keuntungan dengan diadakannya program *Work-Life Balance* antara lain:

- a. Pengaturan jam kerja yang fleksibel dapat membantu mengurangi absensi karyawan yang biasanya disebabkan oleh tanggung jawab keluarga dan faktor stres pribadi
- b. Mengurangi turnover Pengaturan jam kerja yang fleksibel terbukti efektif dalam menjaga komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- c. Peningkatan produktivitas Meminimalisir tingkat stres kerja akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.
- d. Biaya lembur berkurang Penjadwalan jam kerja yang fleksibel berdampak baik pada pengurangan jam lembur dan stres yang berbanding lurus dengan pengurangan biaya lembur dan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

2. Pentingnya *Work-Life Balance*

Berikut adalah faktor yang mendasari pentingnya *work-life balance* antara lain;

- a. Terhindar dari Berbagai Penyakit

Kebahagiaan menyebabkan seseorang berpikir positif sehingga meningkatkan kekebalan tubuh tubuh yang dapat melawan berbagai penyakit. Bahkan keseimbangan ini juga dapat mencegah penyakit.

b. Meningkatkan Performa

Kesehatan fisik dan psikologis yang baik dapat meningkatkan kinerja kerja seseorang dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Dengan kesehatan yang baik, seseorang dapat fokus pada pekerjaannya tanpa khawatir dengan kondisi kehidupan sosial atau keluarga.

c. Mengurangi Jenuh dan Stres

Jika kita sudah berhasil menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan kita dapat mengendalikannya, mengurangi perasaan tersebut dan memiliki energi positif untuk melakukan pekerjaan. Karena mereka merasa mempunyai cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya.

d. Hubungan yang Baik

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan keluarga dikenal sebagai keseimbangan kehidupan kerja. Ini adalah kondisi di mana seseorang dapat mengatur dan memisahkan waktu mereka antara pekerjaan, kehidupan pribadi, dan tanggung jawab lainnya . Keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu seseorang mempertahankan hubungan yang sehat dengan orang-orang di sekitarnya, termasuk teman dan keluarga. Dengan keseimbangan ini, seseorang dapat menghindari konflik yang mungkin terjadi akibat ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

e. Kreatifitas Meningkat

Untuk dapat menghasilkan ide-ide kreatif, seseorang harus bebas dari hambatan yang ada di pikirannya. Oleh karena itu, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan keluarga sangat penting.

3. Faktor yang Memengaruhi

a. Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang . Menurut Summer dan Knight (dalam Novelia, 2013), terdapat korelasi antara tipe attachment yang dimiliki seseorang ketika masih kecil dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi . Individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan dengan individu yang memiliki insecure attachment .

b. Karakteristik Keluarga

Salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah karakteristik keluarga. Konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga, misalnya, dapat mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

c. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Valcour (dalam Novelia, 2013), pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu konflik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi . Jumlah jam kerja yang dilakukan seseorang dapat mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

Menurut Ayuningtyas (2013) Work life balance berhubungan dengan berbagai faktor lain, diantaranya:

a. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mencakup kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, kemauan organisasi untuk mendengarkan keluhan karyawan, kemauan organisasi untuk membantu karyawan ketika menghadapi masalah, dan perlakuan adil terhadap karyawan . Semakin tinggi dukungan yang diterima dari

organisasi, semakin tinggi pula tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang

b. Dukungan Keluarga

Tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang cenderung meningkat ketika seseorang mendapatkan dukungan yang tinggi dari keluarga Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti meminta bantuan orang terpercaya untuk mengambil alih pekerjaan rumah

c. Kepribadian

Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang.

d. Orientasi Kerja

Orientasi kerja berkaitan dengan bagaimana organisasi menunjang segala kebutuhan karyawan, seperti fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, waktu istirahat yang cukup, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, dan jenjang karir yang jelas

e. Jenjang Karir

Jenjang karir yang jelas dalam organisasi dapat membantu karyawan untuk lebih optimal dalam bekerja dan berhubungan dengan munculnya *work life balance*.

f. Iklim organisasi

Iklim organisasi berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif dan dapat meningkatkan *work life balance*.

g. Sikap

Sikap masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi work-life balance. Adanya pendapat bahwa sentralitas terhadap suatu domain tertentu dalam kehidupan individu, akan meningkatkan jumlah waktu dan usaha yang dihabiskan dalam domain tersebut. Hal ini membuat individu sulit untuk menyediakan waktu untuk domain yang lain

4. Aspek-aspek Work-Life Balance

Work Life Balance memiliki empat aspek penting, yaitu:

- a. Waktu Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain.
- b. Perilaku Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja aspek kehidupan lain.
- c. Ketegangan (Strain) Ketegangan yang dialami dalam pekerjaan maupun aspek lain dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu.
- d. Energi Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan sehari-hari.

5. Indikator Pencapaian

Indikator tersebut meliputi:

- a. Terpenuhinya Urusan Pekerjaan, Keluarga, dan Pribadi

Indikator yang menunjukkan bahwa seseorang telah mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah ketika ia Indikator yang menunjukkan bahwa seseorang telah mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah ketika ia dapat memenuhi berbagai urusan baik pekerjaan, keluarga, atau pribadi tanpa harus mengorbankan salah satunya

- b. Memiliki Aktivitas Lain Selain Bekerja

Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi artinya kita memiliki waktu, tenaga, dan uang untuk menjalankan aktivitas lain di luar

pekerjaan yang kita sukai, seperti bergabung ke komunitas hobi, jalan-jalan, dan sebagainya

c. Tidur Cukup

Karena kita Harus Mempunyai kehidupan yang seimbang antara prioritas antara pekerjaan dan hubungan personal.

d. Memiliki Hubungan Personal yang Baik

Ketika seseorang belum mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka mungkin akan kesulitan hubungan personal yang baik dengan orang lain. Hal ini disebabkan karena seseorang mungkin menilai bahwa ada prioritas lain yang harus dipenuhi . Namun, ketika seseorang sudah mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka dapat membagi prioritas antara pekerjaan dan hubungan personal .

B. *Work engagement*

1. Pengertian *Work engagement*

Work engagement adalah keadaan positif di mana karyawan merasa terpenuhi dalam menjalankan pekerjaannya, dengan harapan murni untuk mempersembahkan usaha yang berfokus pada tujuan serta kesuksesan organisasi baik secara kognitif, fisik, dan afektif. Karyawan merasa memiliki arti dalam pekerjaannya dan bangga karena telah menjadi bagian dari perusahaan tempatnya bekerja. Mereka akan berdedikasi untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, bahkan bekerja lebih keras dan melebihi ekspektasi dalam waktu maupun energi

Menurut Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* adalah konsep motivasi, di mana karyawan yang engaged merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengarahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka.

2. Aspek-Aspek *Work engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), terdapat tiga aspek dalam *work engagement*, yaitu sebagai berikut:

a. *Vigor* (Semangat)

Vigor adalah keadaan di mana seseorang memiliki energi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan merasa senang atau bahagia terhadap setiap pekerjaannya. Keikhlasan dalam memberikan usaha yang semaksimal mungkin terhadap kinerjanya dan ketangguhan mental ketika menghadapi kesulitan saat bekerja juga merupakan bagian dari *vigor*

b. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication adalah keadaan di mana seorang karyawan merasa terlibat begitu kuat pada suatu pekerjaan dan merasakan rasa kebanggaan, kebermaknaan, inspirasi, antusiasme, dan tantangan. Selain itu, karyawan juga merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukannya dapat memberikan inspirasi yang sangat signifikan baik secara personal maupun sosial.

c. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption adalah keadaan di mana seseorang merasa waktu bergerak dengan sangat cepat karena tenggelam dalam pekerjaannya. Seseorang mungkin merasakan kesulitan ketika melepaskan pekerjaannya. Pada situasi seperti ini, seseorang akan menuangkan konsentrasinya secara penuh terhadap pekerjaannya dan merasa senang serta termotivasi untuk terus bekerja.

3. Ciri-Ciri *Work engagement*

Menurut Federman (2009), ciri-ciri karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi antara lain yaitu:

- a. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
- b. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.

- c. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
- d. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi secara konsisten akan mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

- a. **Say.** Secara konsisten berbicara positif mengenai perusahaan dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial, dan juga kepada pelanggan.
- b. **Stay.** Memiliki keinginan untuk menjadi anggota perusahaan dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di perusahaan lain.
- c. **Strive.** Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis perusahaan.

4. Faktor yang Mempengaruhi *Work engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2008), terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, yaitu sebagai berikut:

a. **Job Resources (sumber daya pekerjaan)**

Work engagement dapat dipengaruhi oleh job Resources atau sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu.

Job resources terdiri dari tiga level, yaitu:

1) Level Organisasi

Tingkat organisasi mengacu pada kesesuaian fasilitas fisik yang disediakan organisasi, seperti gaji, kesempatan belajar, pengembangan organisasi, dan ketersediaan informasi yang tersedia dalam organisasi.

2) Level Interpersonal

Tingkat interpersonal mengacu pada komunikasi dan hubungan antara rekan kerja dan atasan, serta suasana kelompok yang positif.

3) Level Tugas

Level Tugas mengacu pada keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, jenis pekerjaan serta pemahaman peran dalam lingkungan kerja

b. Personal Resources (sumber daya pribadi)

Personal Resources merupakan sumber daya pribadi yang dimiliki karyawan dan mengacu pada evaluasi diri yang positif. Hal ini mengacu pada kemampuan individu atau karyawan untuk mengontrol dan mempengaruhi keberhasilan orang-orang di sekitarnya. Penilaian diri yang positif ini dapat memprediksi penetapan tujuan, motivasi, kinerja, kepuasan hidup dan kerja, ambisi karir, dan hasil lain yang diinginkan.

C. Kesimpulan

Menurut pandangan perusahaan, *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan di mana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka di tempat kerja. Sedangkan menurut pandangan karyawan, *work-life balance* adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance* antara lain karakteristik kepribadian, karakteristik keluarga, dan karakteristik pekerjaan

Karakteristik karyawan yang berdedikasi tidak hanya energik, tetapi juga aktif mencurahkan energinya ke dalam pekerjaan. Keterlibatan juga mencerminkan tingkat komitmen kerja yang tinggi, Karyawan yang memiliki keterikatan akan lebih memperhatikan perusahaan, memikirkan detail yang penting, menikmati pekerjaan, dan mengalami pengalaman

yang dibawa pergi, sehingga akan membuang waktu dan mengurangi berbagai gangguan pekerjaan.

Work engagement adalah keadaan di mana karyawan merasa terpenuhi dalam menjalankan pekerjaannya, dengan harapan murni untuk mempersembahkan usaha yang berfokus pada tujuan serta kesuksesan organisasi baik secara kognitif, fisik, dan afektif .. *Work engagement* juga menjelaskan tentang kemampuan pada karyawan yang secara penuh ketika menyelesaikan suatu permasalahan, berhubungan terhadap orang lain, serta membangun pelayanan yang lebih inovatif . Faktor yang bisa mempengaruhi terbentuknya rasa engaged pada karyawan ialah job resources (sumber daya pekerjaan) dan personal resources (sumber daya pribadi)

DAFTAR PUSTAKA

- Syahputra, A. D. (2020). *Gambaran Work Life Balance pada Karyawan Work From Home Saat Pandemi Global COVID-19* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA).
- Wenno, M. W. (2018). Hubungan antara work life balance dan kepuasan kerja pada karyawan di PT PLN Persero area Ambon. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 47- 54.
- Ramdhan, M. R. (2020). *Pengaruh job insecurity dan work life balance terhadap stres kerja pada karyawan outsourcing* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Khosyia Wardani, A., & Prastiti, W. D. (2021). *Work-Life Balance Pada Ibu Yang Bekerja Di Masa Pandemi Covid-19* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- (2002). Front Matter. In *The Handbook of Work and Health Psychology* (eds M.J. Schabracq J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper). <https://doi.org/10.1002/0470013400.fmatter>
- Febrianti, N., 2022. Work Life Balance dan Kepuasan Kerja: Mediasi Motivasi Intrinsik. *PROCEEDING IAIN Batusangkar*, 1(1), pp.24-30.
- Hastuti, E.S. and Utami, A.E.W., *Work Life Balance Pada Perawat Wanita Yang Memiliki Anak Bawah Lima Tahun (Balita) di RSUD BAYu Asih Purwakarta*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Kelvin, K., 2021. Pengaruh work life balance dan workload terhadap kinerja karyawan milenial (studi pada karyawan di wilayah Jakarta)/Kelvin/21160058/Pembimbing: Hendratmoko.
- Apriani, A.N., Mariyanti, S. and Safitri, S., 2021. Gambaran Work-Life Balance pada ibu yang bekerja. *JCA of Psychology*, 2(04).

- Reynaldi, D., 2021. *Hubungan Antara Beban Kerja Dengan Work Life Balance Pada Pegawai Di Kantor X* (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Yogyakarta).
- Amanatullah, N.A., 2022. Pengaruh Family Supportive Supervision Behaviors Dan Self Efficacy Terhadap Work Life Balance Pada Pegawai Wanita (Studi Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Cipta Karya Provinsi Lampung).
- Jayanti, H. D. (2022). Hubungan Efikasi Diri dan Job Crafting Dengan *Work engagement* pada Karyawan. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 1(6), 1333- 1340.
- Wijaya, V. M. (2021). *Work engagement dengan perceived organizational support pada karyawan yang melakukan work from home* (Doctoral dissertation, Widya Mandala Surabaya Catholic University).
- Fauzana, R., & Yuliharsi, Y. (2023). Efek Religiusitas dan Work Family Conflict Terhadap Niat Turnover Intention Karyawan Dengan *Work engagement* Sebagai Variable Intervening. *Jurnal GeoEkonomi*, 14(2), 141-155.
- Riadi, Muchlisin. (2021). *Work engagement (Pengertian, Aspek, Ciri dan Faktor yang Mempengaruhi)*. Diakses pada 4/1/2024, dari <https://www.kajianpustaka.com/2021/01/work-engagement.html>
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Perfomance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass

TENTANG PENULIS



Riyan Sisiawan Putra, S.E., MSM., CPLM., CHRMP., merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sejak tahun 2013. Selain menempuh Pendidikan Formal penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah kemampuan yakni dalam hal praktik lapangan, pengajaran, penelitian dan

pengabdian. Tidak berhenti disitu penulis juga mengikuti sertifikasi berkelas internasional yang mendukung pengembangan kemampuan. Penulis juga merupakan Konsultan Manajemen yang menangani masalah - masalah yang ada pada perusahaan. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Buku Analisa Laporan Keuangan Syariah, Cara Membidik Pasar, dan Santripreneur. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: riyan_sisiawan@unusa.ac.id

BAB 17

STRATEGI PERUBAHAN DAN INOVASI SDM

Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M
Politeknik Ubaya

A. Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, pasar kerja mengalami perubahan sebagai akibat adanya digitalisasi, perubahan ekonomi, maupun kebijakan pemerintah. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada negara-negara maju saja, tetapi juga melanda seluruh negara di dunia. Didukung dengan adanya pandemi Covid-19 yang mungkin sempat membuat situasi global seolah mati suri, akan tetapi dalam waktu singkat terjadi penyesuaian hampir di semua sektor kehidupan. Salah satunya pada sektor industri bisnis, di mana terjadi perubahan dari pekerjaan yang dilakukan secara manual menjadi digital.

Kreativitas dan inovasi terus bermunculan dalam kurun waktu kurang lebih 3 tahun, seiring pulihnya kondisi dari pandemi menjadi endemi. Bahkan dalam waktu singkat seluruh penjuru dunia mulai terhubung antara satu dengan yang lain menggunakan teknologi informasi, yaitu internet. Covid-19 bukanlah penyebab dari perubahan tersebut, tetapi menjadi pemicu terlaksananya digitalisasi secara menyeluruh dan tidak pandang bulu. Pekerjaan yang dilakukan secara digital tidak hanya terjadi di kota-kota, tapi juga di wilayah yang awalnya jauh dari fasilitas dan teknologi itu sendiri. Secara perlahan masyarakat menjadi terbiasa dengan teknologi, bahkan semakin

kreatif memanfaatkannya, sehingga muncul ide-ide kreatif dalam menciptakan karya.

Teknologi ini akhirnya dipandang sebagai kompetitor bagi banyak orang, terutama bagi tenaga kerja. Bagaimana tidak, pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh manusia akhirnya tergantikan oleh mesin yang tingkat produktivitasnya jauh lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga manusia. Walaupun biaya pengadaan mesin dan teknologi sangat besar, tapi untuk jangka panjang lebih menguntungkan dari segi biaya, serta kualitas pekerjaan lebih terjamin. Hal inilah yang menjadi keresahan bagi para pencari kerja, karena semakin lama semakin sulit untuk masuk di bursa kerja akibat tingkat persaingan yang semakin tinggi. Untuk mengatasi kondisi ini banyak pihak pun memberikan berbagai penawaran solusi, mulai dari pemerintah, swasta, lembaga-lembaga training dan sertifikasi kompetensi, serta tidak ketinggalan tentunya institusi pendidikan sebagai pencetak tenaga kerja.

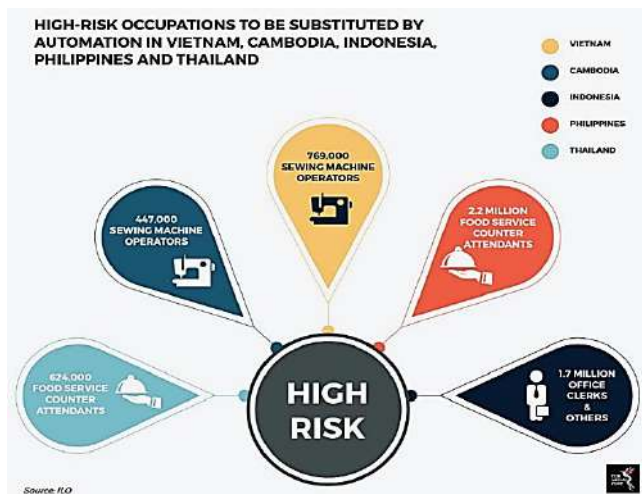
B. Mengukur Perkembangan Pasar Kerja

Perkembangan teknologi dan informasi yang terjadi saat ini juga berdampak signifikan terhadap eksistensi berbagai jenis pekerjaan. Banyak pekerjaan yang sebelumnya diburu para pencari kerja sekarang mulai tergusur dan digantikan oleh teknologi, seperti *teller bank*, *customer service*, *translator*, *tour guide*, pekerja pabrik, dan masih banyak lagi. Tentunya ini berdampak cukup luas di sektor perekonomian global dan bursa tenaga kerja. Kemungkinan terjadinya *Labor Shifting* di Indonesia seperti pada tahun 1998 dapat terulang kembali sebagai akibat dari perubahan global tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya *unemployment* dan mengalihkannya pada pekerjaan-pekerjaan yang memiliki produktivitas cukup rendah. Pada sektor perbankan di Indonesia juga telah mengalami penurunan jumlah tenaga kerja sekitar 20.000 orang dalam kurun waktu 2 tahun, seperti nampak pada gambar 1 berikut.



Gambar 17. 1. Jumlah Karyawan pada 9 Bank Besar di Indonesia
(Sumber: Bisnis.com, 2019)

Di sisi lain, pekerjaan yang berisiko akan hilang sebagai akibat adanya digitalisasi ekonomi, di mana pekerjaan dengan aktivitas rutin dan memiliki pekerja dengan pendidikan rendah akan mendorong adanya *shifting* untuk beralih kepada pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan *social intelligence* yang memiliki kemungkinan otomatisasi rendah (Frey & Osborne, 2013).



Gambar 17. 2. Pekerjaan Berisiko Tinggi untuk Digantikan oleh Teknologi (Asean Post, 2018)

Berdasarkan informasi yang dikeluarkan oleh *International Labour Organisation* (ILO) dan dipublikasikan ulang oleh Asean Post tahun 2018, menunjukkan bahwa di Indonesia pekerjaan paling beresiko untuk digantikan oleh teknologi adalah staf kantor. Terbukti dalam kurun waktu lima tahun terakhir banyak pengurangan karyawan perusahaan yang mengadopsi teknologi untuk pekerjaan bidang administrasi. Kondisi ini tentu akan memengaruhi perekonomian negara secara umum, dan khususnya masyarakat. Dengan adanya teknologi yang mampu menggantikan manusia, banyak perusahaan yang sudah mengadopsinya meskipun biaya investasi untuk itu tidaklah murah.

Akan tetapi, dengan teknologi hasil pekerjaan dapat ditentukan berkualitas tinggi dan dengan tingkat kesalahan rendah, sehingga mampu menekan biaya operasional. Selain itu, dari segi waktu juga lebih efisien, karena teknologi sangat membantu karyawan atau operator untuk melakukan pekerjaan secara lebih cepat dan mudah. Oleh karena itu, bagi calon tenaga kerja atau pencari kerja harus meningkatkan kualitas dan kapasitasnya untuk mampu bersaing dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya. Berbagai persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan semakin tinggi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan dapat diandalkan. Dengan adanya perubahan yang dinamis pada pasar kerja, perlu diukur dan dipahami dengan baik sebagai kunci dalam menghadapi tantangan. Selain itu, perusahaan harus mampu memanfaatkan setiap peluang yang muncul dari perubahan tersebut.

C. Perubahan dalam Pengelolaan SDM

Setiap organisasi maupun perusahaan mengharapkan SDM yang kompeten dan mumpuni dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Prinsip efisiensi dan efektivitas menjadi dasar dalam operasionalnya, karena bisnis berorientasi pada profit yang sebesar-besarnya dengan biaya yang sekecil mungkin. Oleh karenanya diperlukan metode dan strategi yang tepat untuk

menjalankan perusahaan, apapun jenis usahanya. Upaya ini tentunya tidak dapat lepas dari kinerja SDM yang dimilikinya, sehingga pemilik usaha atau manajemen perlu memikirkan dan merencanakan SDM tersebut dengan sebaik mungkin.

Dalam era digital seperti yang berlangsung saat ini, perubahan pun terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan tersebut menjadi prioritas utama karena SDM sebagai motor bagi keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen juga harus merancang metode dan strategi baru dalam upaya penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Banyak pihak yang berpandangan bahwa penyesuaian ini bukan lagi menjadi keharusan, tetapi suatu kebutuhan bagi perusahaan. Pada sisi lain, urgensinya adalah untuk menangkap setiap peluang yang muncul di lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Menanggapi tantangan yang ada, perusahaan dituntut untuk mampu melakukan praktik manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (transparancy), berfokus pada perubahan, berinovasi secara terus-menerus dan mampu mengembangkan kepemimpinan yang bersifat kolektif (Barbey, 2000). Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perubahan strategi juga secara komprehensif, termasuk pada fungsi sumber daya manusia. Peran SDM bukan lagi berpusat pada kegiatan-kegiatan operasional, tetapi juga terlibat dalam perencanaan dan langkah-langkah strategis yang dilakukan perusahaan. Keterlibatan karyawan ini diharapkan akan membawa atmosfer baru bagi perusahaan. Manajemen yang terbuka dan transparan dapat memberikan harapan bagi karyawan, sehingga menumbuhkan keterikatan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Beberapa isu perubahan global yang akan menjadi fokus perhatian bagi kebijakan-kebijakan manajemen SDM menurut Schuler and Walker (1999) antara lain:

1. Mengelola kompetensi SDM, dimana untuk menjawab tantangan perubahan teknologi maka perusahaan perlu

meningkatkan kompetensi SDM sehingga mereka mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut;

2. Mengelola keberagaman SDM, menjadi sebuah tantangan bagi manajemen dalam mempersiapkan strategi untuk menghadapi keberagaman SDM yang direkrut maupun yang dimiliki, seperti perbedaan suku, budaya, agama, ras;
3. Mengelola peningkatan daya saing, dimana kesuksesan suatu perusahaan bergantung pada efektivitas dan efisiensi kebijakan strategis dan operasional perusahaan, seperti peningkatan kualitas produk serta inovasi produk baru yang berlangsung secara terus-menerus dan sistematis; dan
4. Mengelola globalisasi, merujuk pada pemahaman perusahaan terhadap kondisi pasar global guna membuat dan memasarkan produk, dalam upaya meningkatkan *competitive advantage*.

D. Memahami Demografi SDM

Dalam perencanaan strategis suatu perusahaan, salah satu aspek yang menjadi fokus penting adalah keberadaan dan keberagaman SDM. Bagi manajemen suatu perusahaan, informasi mengenai keberagaman SDM ini menjadi salah satu faktor penentu dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis. Keberagaman atau demografi SDM merujuk pada data statistik karyawan yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman kerja (Jiang *et al*, 2015). Informasi yang didapatkan biasanya digunakan oleh perusahaan untuk penempatan karyawan, merancang pelatihan dan pengembangan karyawan, serta untuk kepentingan suksesi kepemimpinan.

Menurut Ramadhani dan Firmansyah (2023), keberagaman yang tinggi berdampak pada kemampuan kognitif yang beragam, sehingga dapat mengasah kinerja karyawan. Hal ini memiliki kecenderungan bahwa keberagaman mampu memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan. Kondisi demikian terjadi karena karakteristik biografis yang unik dan beragam pada setiap individu di perusahaan akan menghasilkan

kinerja yang terbaik dari setiap individu tersebut (Robbins and Judge, 2022).

Keberagaman yang ada dalam lingkungan kerja memberikan pemahaman dan perspektif lebih luas terhadap permasalahan yang kompleks, sehingga akan memperkaya diskusi, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan fasilitas pada kolaborasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama. Mekasha (2020) mengatakan bahwa *development opportunities* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya dapat dijadikan sebagai salah satu alat ukur bagi kinerja karyawan. Adapun program pelatihan yang diberikan perusahaan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut secara langsung. Akan tetapi, beberapa karyawan berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan berguna juga untuk meningkatkan kualifikasi dan keterampilan, sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan karir mereka. Oleh karena itu, manajemen perlu mengelola keberagaman karyawan yang dimiliki dengan sebaik mungkin, sehingga hal itu menjadi sebuah keunikan atau ciri khas dan kekuatan yang mungkin tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Maka hal tersebut akan dapat menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

E. Mendorong Perubahan Pola Pikir SDM

Upaya-upaya strategis akan dilakukan oleh manajemen perusahaan terkait sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat memberikan daya dukung secara optimal bagi kinerja perusahaan. Seiring dengan perubahan lingkungan sebagai akibat dari perkembangan teknologi dan informasi, fenomena berubahnya karakteristik dan pola kerja karyawan menjadi perhatian tersendiri. Terutama saat ini muncul gap atau kesenjangan yang cukup signifikan antar generasi yang ada di suatu lingkungan kerja. Hal ini disebabkan karena masuknya generasi Z yang telah menginjak usia produktif atau usia kerja, dan mereka memiliki pola pikir yang berbeda dengan generasi senior. Seringkali permasalahan muncul akibat kondisi tersebut

dan cenderung menimbulkan konflik di lingkungan kerja, sehingga dapat mengganggu proses atau aktivitas kerja.

Banyak karyawan yang merasa terganggu dengan adanya perubahan-perubahan di lingkungan kerja (Rafferty and Jimmieson, 2016), seperti cara kerja, peralatan yang digunakan, budaya organisasi, hingga perubahan pada sistem kerja. Mereka merasa nyaman dengan kondisi dan pola yang telah berjalan dan cenderung enggan untuk mengikuti perubahan, karena dibutuhkan upaya dalam melakukan adaptasi. Sebagian karyawan menganggap bahwa perubahan adalah sesuatu yang dapat merusak kenyamanan mereka. Karyawan di suatu perusahaan yang mengalami perubahan yang sama cenderung menyampaikan informasi subyektif yang berbeda-beda tentang pengalaman mereka dalam menghadapi perubahan tersebut. Misalnya karyawan yang memiliki pengalaman tentang perubahan tertentu akan cenderung lebih sensitif terhadap terjadinya perubahan tersebut di tempat kerjanya, sehingga ia memiliki persepsi bahwa perubahan tersebut sering terjadi.

Dalam hal ini, manajemen harus lebih memperhatikan bagaimana pola pikir karyawannya, sehingga kondisi yang demikian seperti adanya orang-orang yang anti atau tidak menyukai perubahan, tidak menjadi beban bagi perusahaan. Bagaimanapun, perubahan merupakan suatu keniscayaan yang dapat terjadi kapan saja dan di mana saja, termasuk di lingkungan kerja. Jika karyawan enggan untuk beradaptasi terhadap perubahan, maka hal ini akan menghambat perkembangan perusahaan. Selain itu, keputusan dan kebijakan perusahaan tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik. Oleh karenanya, manajemen haruslah membangun komunikasi secara intensif dengan karyawannya, memberikan kesempatan untuk dapat berkembang, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting di dalam perusahaan.

Karyawan harus memiliki satu pikiran dan berjalan selaras dengan visi dan misi perusahaan. Karakteristik dan budaya kerja setiap individu juga perlu diselaraskan dengan budaya organisasi. Karena itu, penting bagi setiap individu

untuk memiliki kesadaran yang tinggi dan pikiran yang terbuka bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan adalah kolega atau rekan kerja, sehingga diperlukan kerja sama yang baik. Perusahaan dan karyawannya harus memiliki fleksibilitas untuk saling mendukung, sehingga terjadi hubungan yang saling menguntungkan atau *simbiosis mutualisme*.

F. Memanfaatkan Talenta secara Efektif

Perusahaan di era perubahan saat ini banyak yang telah menerapkan manajemen talenta. Kebijakan ini umumnya dimaksudkan untuk menyambut melimpahnya talenta-talenta yang memiliki kualitas unggul, sehingga banyak perusahaan berlomba-lomba untuk mendapatkan talenta tersebut. Adapun tujuan khusus implementasi manajemen talenta adalah

1. Meningkatkan efektivitas rekrutmen
2. Turut menjaga komitmen karyawan
3. Meningkatkan kinerja karyawan
4. Meningkatkan kepuasan kerja
5. Mendorong peran dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan
6. Mengurangi tingkat *turnover*

Dalam ungkapan “right man in the right place” terkandung makna bahwa seorang karyawan yang memiliki kompetensi tertentu seharusnya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya tersebut. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen, manajemen harus menentukan calon karyawan yang benar-benar tepat dan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang ada. Tanpa memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan, membuat upaya yang dilakukan akan berakhir tidak efektif dan seperti membuang energi begitu saja.



Gambar 17. 3. Ilustrasi
(Sumber: <https://www.zinghr.com/uncategorized/>)

Dengan penempatan karyawan yang tepat akan mendorong munculnya kreativitas dan inovasi mereka dalam melakukan pekerjaan. Di sisi lain, karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki akan bekerja lebih produktif dan mendapatkan kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan kondisi yang sebaliknya. Penerapan manajemen talenta yang efektif juga memunculkan keunikan pada potensi karyawan, sehingga dapat menghasilkan keberagaman yang positif. Jika praktik manajemen ini terus diasah dan disertai pendekatan yang dipersonalisasi, akan dapat menumbuhkan budaya kerja yang sehat.

Pengelolaan talenta yang efektif sama halnya dengan mengakuisisi talenta, membangun kumpulan talenta, serta membuat tolok ukur bagi pertumbuhan dan keterampilan karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan berdaya saing. Memanfaatkan talenta secara efektif juga memerlukan pendekatan manajemen talenta secara komprehensif yang berfokus pada penilaian, pengembangan, dan mempertahankan karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka. Dalam rangka mendukung terwujudnya kondisi tersebut, perusahaan perlu menyusun strategi dalam melakukan rekrutmen, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik bagi karyawan.

G. Keterlibatan SDM dalam Pengambilan Keputusan

Manajemen yang terbuka saat ini sangat dibutuhkan oleh karyawan, apalagi dengan adanya perkembangan teknologi dan informasi telah memberi ruang gerak yang lebih luas bagi siapa saja yang ingin meningkatkan karirnya. Karyawan yang memiliki akses dan kesempatan untuk berkontribusi secara langsung bagi perusahaan akan merasa lebih dihargai. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan juga kepuasan kerja karyawan, karena hasil kerjanya diakui oleh perusahaan. Menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi karyawan apabila karya yang dihasilkan dapat membantu perusahaan, terutama jika perusahaan dalam situasi yang kurang baik, atau pada saat perusahaan sedang berupaya untuk meraih capaian tertentu. Apalagi jika kemudian karyawan tersebut mendapatkan penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas kinerjanya yang baik.

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan manajemen juga memiliki peran penting sebagai kunci dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Dalam perannya tersebut, karyawan menyediakan informasi dan data sebagai alat pendukung untuk pengambilan suatu keputusan oleh pimpinan. Peran ini memberikan dampak yang cukup signifikan bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan, di antaranya sebagai berikut.

1. Kinerja karyawan

Karyawan yang diberi kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya sehingga hal ini menjadi suatu dorongan atau motivasi bagi karyawan tersebut untuk terus berprestasi.

2. Kepuasan kerja karyawan

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan membuka akses yang baik bagi karyawan untuk terlibat di dalam lingkungan manajemen, sehingga karyawan tersebut akan merasa menjadi staf penting atau berharga bagi perusahaan, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Daya saing perusahaan

Keterlibatan karyawan memberi dampak yang baik bagi perusahaan dengan hasil karya mereka, kreativitas, dan pemikiran inovatif, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

4. Resiko kesalahan atau kegagalan

Data dan informasi akurat yang diberikan oleh karyawan dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang tepat dan seimbang, sehingga akan mengurangi resiko terjadinya kesalahan atau pun kegagalan.

5. Efisiensi

Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan efisiensi, yaitu mempercepat proses pengambilan keputusan.

Untuk memenuhi harapan perusahaan dan mendapatkan peluang akses keterlibatan karyawan ini, maka manajemen perlu memastikan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan harus memiliki potensi yang sesuai dengan kebutuhan.

Dalam karyanya, Muslikah (2018) mengemukakan pendapat Schaufeli bahwa keterlibatan karyawan diukur melalui 3 dimensi, sebagai berikut.

1. *Vigor* (semangat)

Semangat ini merupakan keterlibatan karyawan yang ditandai oleh tingginya kekuatan fisik dan mental seorang karyawan pada saat menyelesaikan tugasnya.

2. *Dedication* (dedikasi)

Dedikasi ditandai dengan antusias karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaannya sebagai pengalaman yang berharga, inspiratif dan menantang.

3. *Absorption* (menyatu)

Aspek ini ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh dan serius terhadap pekerjaannya, dimana saat bekerja karyawan merasa waktu

berlalu dengan cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

H. Memahami Peran Teknologi bagi SDM

Pada era digital ini perubahan teknologi telah membawa pengaruh besar bagi semua aspek kehidupan manusia, terutama di lingkungan industri. Perubahan paradigma manajemen perusahaan pun berpengaruh terhadap implementasi teknologi yang mau tidak mau harus diikuti oleh seluruh individu di dalamnya. Tujuan dari implementasi teknologi antara lain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi jangka panjang bagi perusahaan, meningkatkan *image* positif di mata masyarakat, serta untuk menyejajarkan diri di lingkungan bisnisnya. Perusahaan yang bertahan dengan cara-cara konvensional akan ketinggalan dan ditinggalkan oleh rekanan dan juga kompetitornya. Oleh karena itu, banyak perusahaan secara perlahan melakukan penyesuaian dengan teknologi, meskipun mungkin terasa berat.

Perusahaan tidak hanya berfokus pada perubahan teknologi dan informasi saja, tetapi yang lebih penting lagi bagaimana membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mengoperasikan teknologi tersebut. Mereka harus mempersiapkan sebuah sistem baru yang mengadopsi teknologi, mempersiapkan tenaga terampil sebagai operator (Wahyudi *et al.*, 2013), termasuk persiapan dana investasi yang cukup besar untuk pengadaan teknologi tersebut. Untuk mengakomodasi perubahan tersebut, perlu dilakukan evaluasi dan perubahan pula dalam perencanaan SDM. Dalam hal ini tentunya administrasi SDM juga perlu melakukan penyesuaian terhadap digitalisasi tersebut.



Gambar 17. 4. Ilustrasi
(Sumber: <https://www.acquisition-international.com/>)

Cara melakukan pekerjaan juga akan mengalami perubahan, termasuk prosedurnya, sehingga manajemen harus mengembangkan keterampilan baru dalam memperoleh, memproses, dan menggunakan informasi secara sistematis (Chytiri, 2019). Pengelolaan informasi dan sumber daya manusia pun dilakukan secara digital, bahkan sekarang ini sering disebut sebagai IoT (*Internet of Things*), dimana segala aktivitas sudah dilakukan menggunakan internet dan teknologi. Dalam hal ini banyak perusahaan telah melakukan pengurangan tenaga kerja sebagai dampak dari implementasi teknologi. Perusahaan hanya akan mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dalam bidang teknologi yang disertai dengan potensi *soft skills* yang mendukung pekerjaannya.

Dengan implementasi teknologi, maka perusahaan diharapkan mampu untuk menjawab tantangan global dalam dunia industri. Upaya itu dilakukan salah satunya dengan pengembangan SDM yang dipertahankan dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Selain itu, juga dapat meningkatkan motivasi karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas mereka, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang suatu program untuk menguatkan

budaya digital bagi karyawannya, karena perubahan teknologi di lingkungan kerja saat ini merupakan suatu keharusan.

I. Komitmen Organisasi dalam Pengembangan SDM

Komitmen organisasi adalah faktor penting dalam mempertahankan situasi dan kondisi di lingkungan kerja, terutama stabilitas SDM yang dimiliki. Suatu situasi di mana perusahaan memberikan jaminan kepada karyawannya bahwa karir dan kompetensi mereka dapat berkembang selama bekerja di perusahaan tersebut. Tetapi pada praktiknya, kadang komitmen organisasi dijalankan dengan kondisi atau syarat tertentu, di mana ada timbal balik yang diberikan oleh karyawan, seperti sikap loyal yang ditunjukkan dalam menjalankan pekerjaan. Dalam subbab ini dijabarkan mengenai komitmen organisasi dalam pengembangan SDM yang banyak dikemukakan oleh Saks melalui penelitian dan tulisannya seperti pada gambar 5 berikut.



Gambar 17. 5. Model Anteseden dan Konsekuensi Keterlibatan Karyawan (Saks, 2006)

Dalam menjelaskan komitmen organisasi terhadap pengembangan SDM yang dimiliki, terdapat teori yang mampu mencakup penjelasan tersebut, yaitu teori model anteseden dan konsekuensi *employee engagement* dari Saks. Anteseden merupakan aspek yang melibatkan elemen-elemen seperti karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan supervisor yang diterima oleh karyawan, penghargaan dan rekognisi, serta keadilan secara prosedural dan distributif. Faktor anteseden juga melibatkan elemen seperti pengembangan karir, keseimbangan

kerja, serta kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dan memadai akan mampu menciptakan lingkungan, di mana karyawan merasa mendapat dukungan dan dihargai. Selain itu, peluang pengembangan karir juga akan memberikan motivasi yang bersifat intrinsik bagi karyawan (Saks, 2019).

Jika ditinjau dari aspek konsekuensi, terdapat beberapa akibat yang muncul dari faktor anteseden, yaitu seperti kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dan kecenderungan untuk setia kepada organisasi (Saks, 2019). Selain itu, keterlibatan karyawan yang tergolong tinggi juga berhubungan dengan loyalitas dan retensi karyawan yang lebih baik. Semua hal ini akan menimbulkan siklus yang bersifat positif, dimana karyawan akan terlibat, memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi, dan merasa terhubung serta setia kepada nilai-nilai yang telah diterapkan oleh organisasi.

Kaitan antara komitmen organisasi dalam mengembangkan SDM dan model anteseden dan konsekuensi milik Saks menekankan pada pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Organisasi harus memberikan dukungan yang kuat bagi karyawannya untuk memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses. Keterlibatan karyawan menciptakan dasar untuk membentuk komitmen jangka panjang terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan efektivitas pengembangan SDM. Dengan demikian, memperhatikan elemen-elemen di atas dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan perkembangan SDM suatu perusahaan.

J. Kesimpulan

Dalam arus perubahan besar dan perkembangan teknologi yang masif saat ini, lingkungan industri merupakan salah satu yang terdampak signifikan. Tidak hanya dalam bisnisnya saja, tetapi juga Sumber Daya Manusia yang dimiliki terkena dampak dari perkembangan teknologi dan informasi.

Dampak positifnya adalah SDM memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dengan lebih baik, sedangkan dampak negatifnya adalah tingkat persaingan yang semakin tinggi tidak dapat dihindarkan.

Munculnya kesenjangan antar generasi di lingkungan kerja juga menjadi tantangan besar, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi manajemen. Generasi Z yang mulai masuk ke dunia kerja membawa karakter yang berbeda daripada generasi sebelumnya. Kondisi ini seringkali menimbulkan konflik di lingkungan kerja karena perbedaan budaya kerja. Manajemen perlu mengakomodasi kesenjangan tersebut dengan membangun budaya organisasi dan budaya kerja yang kuat, sehingga setiap karyawan mampu melakukan adaptasi dengan baik. Selain itu, manajemen perlu melakukan perencanaan kembali terhadap pengelolaan SDM di perusahaan, untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang benar-benar tepat dan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan perencanaan strategis dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada tersebut termasuk strategi pengelolaan SDM yang lebih kreatif dan inovatif. Keterbukaan manajemen terhadap perubahan, penerimaan terhadap eksistensi karyawan, ketersediaan fasilitas yang memadai, dan fleksibilitas dalam membuat aturan dan kebijakan akan memberi harapan bagi karyawan untuk dapat berkembang dan berkarir. Sebaliknya, SDM yang memiliki loyalitas dan keterikatan yang kuat dengan perusahaan juga membuat mereka lebih produktif, sehingga memengaruhi kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Barbey, K. B. 2000. Interview: Leadership, Global Management, and Future Challenges, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42(5), pp.495- 506.
- Chytiry, A. Paraskevi. 2019. Peran Manajer Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis SPUDAI*, 69(2), 62 – 72.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. 2013. The Future of Employment: How Suceptible Are Jobs to Computerisation?.
- Jiang, Kaifeng, Jia Hu, Songbo Liu, and David P. Lepak. 2015. Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Wiley Online Library*, DOI:10.1002/hrm.21771.
- Maslikhah. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pegadaian (Persero) Cabang Pegadaian Syariah Blauran Surabaya. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Ekonomi Syariah Surabaya.
- Paundralingga, A. Yorintha. 2018. Perubahan Struktural Pasar Tenaga Kerja Terkait Ekonomi Digital: Studi Kasus Jasa Transportasi Daring. *BI Working Paper*.
- Rafferty, E. Alannah and Nerina L. Jimmieson. 2016. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-bein. *British Journal of Management*, Vol. 00, 1–17.
- Ramadhani, Raysha dan Yayan Firmansyah. 2023. Dampak Keberagaman Demografis Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. *Ultima Management*, Vol. 15, No. 1.
- Robbins, S. P., & Judge, T. 2022. *Organizational Behavior (18 ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Saks, A.M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Saks, M. Alan. 2019. Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Schuler, R. S and J. W. Walker. 1999. *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*. Organizational Dynamics.
- Wahyudi, Angga *et al.* 2023. Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, Vol. 1 No. 4.
- <https://finansial.bisnis.com/read/20190320/90/902141/pegawai-bank-terus-berkurang-pekerjaan-rutin-diambil-alih-teknologi>
- <https://theaseanpost.com/article/what-are-effects-automation-asean-workforce>
- <https://www.zinghr.com/uncategorized/best-practices-for-a-successful-hr-tech-implementation/>
- <https://www.acquisition-international.com/8-critical-components-of-a-good-human-resources-strategy/>

TENTANG PENULIS



Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M., Penulis lahir di Tulungagung tanggal 23 April 1973. Sebagai dosen tetap pada Program Studi Sekretari, Politeknik Ubaya penulis berkarir sejak tahun 2001. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Administrasi Bisnis dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen,

Universitas Surabaya. Penulis menjalani profesinya sebagai dosen di bidang Administrasi Perkantoran dan Kesekretariatan. Akan tetapi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tetap menjadi salah satu prioritasnya, terutama dalam melaksanakan kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM).

Motivasi penulis dalam menekuni bidang SDM adalah untuk berkontribusi dalam pengembangan keilmuan serta berbagi pengalaman di lingkungan akademi dan praktisi. Karya yang sudah diterbitkan berupa buku ilmiah populer berjudul *Kualitas Kehidupan Kerja (Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya)*, *Book Chapter* berjudul *Secretary Executive Skills*, dan *Book Chapter* berjudul *SDM Pariwisata Berkelanjutan*.

Email: n.marhaeni@gmail.com

BAB 18

SISTEM KOMPENSASI SDM

Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA.
Universitas Sjakhyakirti

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima secara fisik maupun non fisik. Selain itu juga kompensasi juga berarti imbalan yang diberikan Perusahaan secara langsung atau tak langsung kepada karyawan atau pekerja atas jasa dan hasil dari pekerjaannya berbentuk uang dan barang. Konteks ini kaitannya dengan imbalan finansial yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan pekerjaan. Selain itu juga kompensasi adalah setiap pendapatan berbentuk uang atau barang diberikan langsung dan tidak langsung kepada pegawai sebagai imbalan dan jasa yang diberikan Perusahaan (Hasibuan, 2003)

B. Bentuk Kompensasi

1. Kompensasi dalam bentuk barang merupakan pemberian imbalan berupa barang kepada pegawai
2. Kompensasi berupa uang adalah pemberian sejumlah uang kepada pegawai sebagai bentuk imbalan
3. Kompensasi langsung, seperti gaji, upah, dan upah insentif, merupakan hak dan tanggungjawab yang harus diterima oleh pegawai dari perusahaan.
 - a. Gaji adalah pendapatan yang diterima secara periodic sebagai balas jasa dari perusahaan kepada pegawai

- b. Upah merupakan imbalan yang diberikan kepada pekerja harian sesuai dengan komitmen yang disepakati kedua belah pihak dan wajib dibayarkan.
 - c. Upah insentif ialah bonus balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai tertentu yang mencapai prestasi, Upah insentif digunakan sbagai alat untuk menjunjung prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi.
4. Kompensasi secara tidak langsung, seperti tunjangan kesejahteraan dan layanan, merupakan bonus kompensasi baik berupa uang maupun tidak) yang diberikan sebagai kebijakan Perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh pegawai.

Manfaat (*benefit*) mencakup berbagai program Perusahaan, seperti jaminan hari tua atau pension, waktu libur, asuransi Kesehatan, dan program Tabungan. Sementara itu, layanan servis merujuk pada bentuk fisik atau barang konkrit seperti mobil perusahaan atau mobil operasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pengeluaran dan pembayaran yang harus ditanggung oleh Perusahaan. Harapannya, kompensasi yang dibayarkan akan menghasilkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari pihak pegawai. Oleh karena itu, nilai prestasi kerja yang diberikan oleh pegawai diharapkan melebihi besaran kompensasi yang dibayarkan oleh Perusahaan, sehingga dapat memberikan keuntungan dan memastikan kelangsungan perusahaan.

C. Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi atau imbalan pada dasarnya dilakukan untuk kepentingan Perusahaan, karyawan dan pemerintah atau Masyarakat agar tujuan tertentu dapat tercapai dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Dalam konteks ini, pemberian kompensasi harus didasarkan pada prinsip keadilan dan kewajaran, mematuhi undang undang peruruan, serta mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal Perusahaan. Bersumber pada hal diatas mengenai pemberian

kompensasi maka pertanyaan yang timbul ialah apa yang mendorong seorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerja seadanya saja. Menurut Peterson dan Plowman motivasi seseorang untuk bekerja dapat dijelaskan melalui beberapa faktor, yaitu:

1. Keinginan untuk hidup (*The desire to live*)

Ini merupakan prinsip utama bagi setiap individu. Manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan dan minuman, yang esensial untuk kelangsungan hidup.

2. Keinginan untuk memiliki (*The desire for possession*)

Motivasi seseorang juga dipengaruhi oleh keinginan untuk memiliki sesuatu. Dorongan ini mendorong individu untuk bekerja demi mencapai tujuan kepemilikan, baik itu dalam bentuk barang atau asset lainnya.

3. Keinginan untuk kekuasaan (*The desire for power*)

Seseorang mungkin memiliki dorongan untuk bekerja keras dengan tujuan meraih kedudukan atau kekuasaan. Motivasi ini mencerminkan ambisi individu untuk mencapai posisi atau pengaruh yang lebih tinggi.

4. Keinginan untuk pengakuan (*The desire for recognition*)

Dorongan untuk mendapatkan pengakuan juga menjadi faktor penting dalam mendorong untuk bekerja. Keinginan atas apresiasi dan penghargaan dari orang lain dapat menjadi pendorong kuat dalam memberikan kontribusi yang maksimal dalam pekerjaan.

Dengan memahami faktor faktor ini, dapat dipahami bahwa motivasi kerja seseorang tidak hanya didorong oleh kebutuhan ekonomi, tetapi juga oleh dorongan psikologis seperti keinginan untuk diakui, memiliki dan mencapai kekuasaan.

D. Tujuan Kompensasi

Kompensasi bertujuan untuk menjalin ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah

1. Ikatan kerjasama.

Dengan adanya pemberian kompensasi (balas jasa) terjalin ikatan kerjasama. antara Perusahaan dan pegawai

2. Kepuasan kerja.

Dengan balas jasa pegawai dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan efektif

Apabila kompensasi yang ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Pemberian kompensasi akan menimbulkan semangat kerja pegawai, apa lagi pemberian kompensasi yang cukup besar secara tidak langsung pegawai menjadi termotivasi untuk bekerja.

5. Stabilitas pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn over relative kecil.

6. Disiplin

Dengan adanya kompensasi yang cukup besar secara tidak langsung akan meningkatkan disiplin kerja pegawai. pegawai akan menyadari serta mentaati peraturan perusahaan yang ada di perusahaan.

7. Pengaruh serikat buruh

Adanya kompensasi yang baik diberikan oleh Perusahaan maka pengaruh negatif serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai dapat berkonsentrasi dan berkomitmen pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

Dengan adanya program kompensasi yang sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dengan memberikan kompensasi, dapat menciptakan kepuasan bagi semua pihak terlibat. Pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka, pengusaha dapat mencapai laba, peraturan pemerintah dapat diikuti, dan konsumen dapat menerima produk, harga atau layanan yang baik dan sesuai. Oleh karena itu, pemberian kompensasi harus mematuhi prinsip-prinsip keadilan, mempertimbangkan prestasi kerja, jenis pekerjaan, dampak pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, serta memenuhi standar persyaratan internal dan prinsip konsistensi. Sejalan dengan asas layak dan wajar, kompensasi yang diterima oleh pegawai harus cukup memenuhi kebutuhan mereka pada Tingkat normative yang memadai.

E. Metode Kompensasi

1. Metode tunggal.

Metode tunggal adalah pendekatan dimana penetapan gaji pokok didasarkan hanya pada ijazah terakhir yang dimiliki oleh pegawai. Tingkat golongan dan gaji pokok seseorang ditetapkan berdasarkan ijazah terakhir sebagai standar. Contohnya, seorang pegawai negeri dengan ijazah formal S1 akan ditempatkan pada golongan IIIA, dan gaji pokoknya sesuai dengan golongan tersebut di setiap departemen yang sama.

2. Metode jamak

Metode jamak merupakan suatu pendekatan dimana penetapan gaji pokok didasarkan pada beberapa pertimbangan, termasuk ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, dan bahkan hubungan kekeluargaan yang dapat memengaruhi besarnya gaji pokok seseorang. Dalam metode ini, tidak ada standar gaji pokok yang pasti, dan hal ini umumnya ditemui di perusahaan swasta dimana seringkali terdapat diskriminasi.

F. Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi harus dilihat berdasarkan pada :

1. Sistem waktu
 - a. Besaran kompensasi diputuskan atas dasar standar waktu yaitu jam, minggu dan bulan.
 - b. Kompensasi diberlakukan apabila prestasi kerja susah untuk diukur per unit, untuk pegawai tetap kompensasi dapat dibayar berdasarkan sistem waktu secara berkala setiap bulannya.
 - c. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, tidak terkait dengan prestasi kerja.
 - d. Keunggulan dari system waktu adalah kemudahan administrasi dan kepastian besarnya kompensasi yang akan dibayarkan.
 - e. Namun, kelemahan dari system waktu ini, pegawai yang malas pun menerima kompensasinya sesuai kesepakatan, tanpa memperhatikan Tingkat produksi atau kinerja kerjanya.
2. Sistem hasil
 - a. Besarnya kompensasi diambil berdasarkan kesatuan unit yang dihasilkan oleh pekerja, misalnya perpotong permeter, perliter, dan perkilogram.
 - b. Sistem hasil tidak dapat diterapkan untuk pegawai (sistem waktu) serta jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi pegawai administrasi.
 - c. Besaran kompensasi ini berdasarkan pada jumlah yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu pekerjaannya.
 - d. Kunggulannya ialah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk kerja dengan maksimal dan memiliki prestasi nantinya mendapatkan balas jasa atau kompensasi lebih besar. Sistem hasil ini memprioritaskan secara serius terhadap kualitas barang yang diproduksi karena ada kecenderungan dari pegawai untuk menghasilkan jumlah yang besar tanpa memperhatikan kualitas barang. Dalam system hasil ini faktor keadilan

harus benar benar diterapkan, dengan sistem hasil ini Perusahaan mempunyai peran penting dalam membuka kesempatan untuk maju bagi pegawai yang ulet.

- e. Kelemahan dalam system ini yaitu kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan pegawai yang kurang mampu mendapatkan kompensasi kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem borongan

- a. Besaran kompensasi diambil berdasarkan volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.
- b. System Borongan memiliki keunggulan dalam mengurangi biaya kerja jika waktu menyelesaikan pekerjaan tepat sesuai perkiraan atau kalkulasi yang dilakukan secara cermat.
- c. Namun, kelemahan dari system Borongan ini adalah penetapan besarnya kompensasi cukup rumit, memakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memerlukan banyak alat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pemberian besaran bonus harus mengacu pada evaluasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, jenis pekerjaan, kedudukan pegawai, konsistensi eksternal dan berpegang teguh pada keadilan dan undang undang perburuhan. Berdasarkan acuan ini kedepannya akan terjalin kerjasama yang baik dan memberikan kepuasan kepada semua pihak. Pemberian kompensasi dapat diidentifikasi sebahagi kompensasi langsung, yang melibatkan gaji, paj dan upaj insentif, serta kompensasi tidak langsung, yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Jika perbandingan antara kedua jenis kompensasi ini ditetapkan dengan cermat, diharapkan kesejahteraan, motivasi kerja dan disiplin pegawai dapat meningkat.

Dalam konteks pemberian kompensasi diperlukan seorang manajer perlu memiliki kemampuan untuk merancang sistem kompensasi yang efektif, pada dasarnya:

- 1. Desain kompensasi harus memungkinkan Perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui kontribusi para pekerja dengan

cara menghasilkan produk dan layanan berkualitas. Kompensasi juga harus didesain sedemikian rupa sehingga para pekerja dapat memberikan kontribusi yang berkelanjutan untuk keuntungan jangka panjang perusahaan.

2. Desain kompensasi juga harus memungkinkan perusahaan untuk membangun dan memperkuat eksistensinya dengan karakteristik dan lingkungan yang unik. Dengan kata lain, kompensasi harus mendorong para pekerja agar dapat menghasilkan kekhususan yang membedakan perusahaan dari yang lain.

Dalam perancangan sistem kompensasi, terdapat beberapa langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam penentuan sistem kompensasi yaitu :

1. Menganalisis jabatan, Langkah ini melibatkan Upaya untuk mengumpulkan informasi tentang tugas tugas yang terkait dengan suatu jabatan dan persyaratan yang diperlukan untuk menjalankan tugas tersebut.
2. Mengevaluasi jabatan, proses ini bersifat sistematis dalam menentukan nilai ideal dari suatu pekerjaan. Hasil evaluasi tersebut kemudian dapat dibandingkan dengan pekerjaan lain dan organisasi.
3. Melakukan survei gaji dan upah, adalah aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang Tingkat gaji yang umumnya berlaku di Perusahaan Perusahaan dengan jabatan serupa. Langkah ini penting dilakukan untuk mencapai keadilan eksternal yang merupakan salah satu faktor kunci dalam merencanakan dan penetapan gaji dan upah.

Survei gaji dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti melakukan kunjungan ke Perusahaan Perusahaan untuk memperoleh informasi mengenai Tingkat gaji dan upah yang berlaku. Selain itu penyusunan kuesioner secara formal juga dapat menjadi salah satu cara yang efektif. Tujuan utama survei gaji adalah untuk menilai seberapa besar Perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang

serupa memberikan gaji kepada karyawan. Apabila Perusahaan membayar gaji yang lebih tinggi untuk jabatan sejenis dibandingkan rata rata Perusahaan lain di pasar, maka Perusahaan tersebut berada pada posisi higher market level, sebaliknya, jika pembayaran lebih rendah, maka Perusahaan tersebut berada pada posisi below market level.

4. Menentukan Tingkat gaji, Langkah ini melibatkan penetapan Tingkat gaji sesuai dengan peringkat jabatan, seperti menggunakan metode poin. Setiap pekerjaan diberikan nilai poin, dan jabatan jabatan kunci memiliki harga pasaran yang diketahui berdasarkan hasil survei. Dengan demikian, penentuan Tingkat gaji dilakukan dengan mempertimbangkan informasi analisis jabatan dari setiap pekerjaan yang telah ditentukan.

G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam hal pemberian kompensasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi yakni:

1. Permintaan dan penawaran pegawai
2. Ketersediaan pegawai dan skill pegawai
3. Serikat buruh/organisasi pegawai
4. Produktivitas pegawai
5. Aturan pemerintah dalam bentuk undang undang dan keputusan
6. Biaya hidup
7. Jabatan dan posisi pegawai
8. Pengalaman dan latar belakang pegawai
9. Iklim ekonomian nasional
10. Jenis pekerjaan dan sifat pekerjaan

Pada dasarnya sistem kompensasi tidak bisa ditetapkan secara utuh tetapi ditetapkan secara relatif dan fleksibel. Hal ini agar kompensasi setiap individu pegawai dapat dilakukan survei gaji dan upah secara relative dengan gaji pegawai lainnya. Ini dilakukan untuk memudahkan pengendalian dan juga karena pegawai sering menilai kompensasi mereka berdasarkan perbandingan gaji dengan pegawai lain. Biasanya, ini dilakukan

untuk mencapai keadilan internal dalam perencanaan dan penetapan gaji dan upah. Untuk penetapan kompensasi yang baik perlu memperhatikan prinsip prinsip, yaitu:

1. Membuat rancangan mengenai klasifikasi atau kontribusi (kualitas maupun kuantitas) pekerjaan yang diberikan pegawai dalam setiap pekerjaannya. Kemudian pikirkan dan tetapkan kompensasi yang sesuai dari apa yang dikerjakan pegawai.
2. Menggunakan perbandingan yang sesuai dalam menetapkan besaran kompensasi yang akan diberikan. Hal ini melihat dari masukan (input) yang diberikan pegawai berupa keterampilan, usaha dalam kegiatannya dan lain sebagainya dibandingkan dengan keluaran (output) yang diperolehnya berupa gaji, promosi, jabatan dan lain sebagainya. Pemberian Upah/gaji/kompensasi kepada pegawai sangat tepat diberikan berdasarkan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Dalam perancangan system kompensasi harus memperhatikan faktor faktor yang mempengaruhinya, yaitu :

1. Tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam pemenuhan kebutuhan dasar
2. Bersifat wajar dan adil dilihat dari sudut pandang pasar tenaga kerja (eksternal organisasi/Perusahaan)
3. Bersifat wajar dan adil dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/Perusahaan)
4. Melihat perbedaan untuk setiap pegawai organisasi/Perusahaan berdasarkan kebutuhan individual yang terkait dengan perbedaan posisi atau jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi/Perusahaan.

Faktor kewajaran atau keadilan yang mempengaruhi system kompensasi seperti tersebut diatas mencakup tiga dimensi yaitu :

1. Internal

Setiap posisi dan peran individu dihargai oleh perusahaan dengan memperhatikan perbandingan yang

rasional dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Artinya perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dan adil berdasarkan tingkat tanggung jawab dan kontribusi masing masing individu.

2. Eksternal

Kompensasi diberikan dengan melihat pasar tenaga kerja diluar Perusahaan. Hal ini berarti perusahaan memastikan bahwa kompensasi yang diberikan dapat bersaing dengan Tingkat kompensasi yang diterima oleh pegawai diperusahaan pesaing. Tujuannya adalah agar Perusahaan dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

3. Individual

Setiap pegawai individual memiliki pengalaman yang adil dan wajar dalam hal kompensasi yang diberikan oleh perusahaan jika dibandingkan dengan pegawai lain yang memiliki pekerjaan yang serupa. Hal ini berarti bahwa Perusahaan memastikan bahwa tidak ada kesenjangan yang tidak adil antara pegawai yang memiliki tanggung jawab dan kontribusi serupa dalam pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manajemen. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. Organisasi dan Motivasi. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Marwansyah. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin, S. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Puspita Setia. Bandung

TENTANG PENULIS



Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA, Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Sosial dan Politik pada tahun 2001 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan program studi ilmu pemerintahan dan berhasil lulus pada tahun 2005. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi negeri Universitas Gadjah Mada di administrasi publik pada tahun 2008. Penulis memiliki kepakaran dibidang kebijakan dan pelayanan publik. Dan untuk menunjang karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: Rendysueztracanaldhy@gmail.com

BAB 19 | PERAN SDM DALAM *SUSTAINABILITY*

Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si
Universitas Sjakhyakirti

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, mengingat peran sumberdaya manusia sebagai pendorong bagi sumber daya lain agar dapat berfungsi dan berjalan. Peranan sumber daya manusia sangat penting sehingga menjadi penentu bagi maju mundurnya suatu organisasi, melalui berbagai potensi seperti ide ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang jika dibawa kedalam organisasi dapat dimanfaatkan dan diotimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan

Sumber daya manusia berkelanjutan merupakan sebuah pendekatan alternatif dari strategi manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini merupakan sebuah kerangka kerja untuk mengatur orang orang untuk mencapai hasil keuangan, social, manusia, dan ekologi yang positif baik dalam jangka pendek maupun Panjang. Pendekatan ini juga merupakan hasil dari kebutuhan organisasi untuk focus dan menempatkan peran manajemen sumber daya manusia dalam keberlangsungan Perusahaan.

Mengingat tantangan pekerjaan dimasa depan, manajemen sumber daya manusia yang sebenarnya perlu dirancang ulang, termasuk pengembangan jangka Panjang, regenerasi, dan pembaharuan sumber daya manusia, beralih dari mengkonsumsi menjadi mengembangkan sumber daya manusia dengan memasukan konsep keberlanjutan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dipandang sebagai perluasan dari sumber daya manusia strategis, yang menghadirkan pendekatan baru terhadap manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang berkelanjutan diinterpretasikan sebagai sebuah praktik dan strategi manajemen sumber daya manusia yang mendukung pembaruan dan regenerasi kapasitas serta kompetensi sumber daya sebuah organisasi untuk kelangsungan hidup baik jangka pendek maupun jangka Panjang. Selain itu juga kinerja positif berkelanjutan dalam setiap aspek keberlanjutan

Peran sumber daya manusia berkelanjutan pada umumnya untuk mendefinisikan atau melihat praktik praktik sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja dan manajemen, kompensasi dan penghargaan serta praktik desain pekerjaan. Untuk praktik sumber daya manusia di tingkat mikro berusaha untuk menentukan efek dari sumber daya berkelanjutan terhadap perilaku dan sikap karyawan seperti komitmen karyawan terhadap merek Perusahaan, komitmen organisasi organisasi karyawan, kepercayaan karyawan terhadap merek Perusahaan, kepercayaan karyawan terhadap manajemen, kinerja lingkungan karyawan, kinerja tugas individu dan perilaku organisasi untuk lingkungan, perilaku ramah lingkungan karyawan, potensi kinerja ramah lingkungan. Dari peran sumber daya manusia berkelanjutan inilah dapat berkontribusi positif terhadap berbagai hasil kerja karyawan.

Organisasi dapat memanfaatkan praktik praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan untuk meningkatkan

kinerja keuangan, kinerja lingkungan, nilai sumberdaya manusia dan daya Tarik organisasi serta untuk meningkatkan pencapaian tujuan pengadan berkelanjutan. Dalam sumber daya manusia berkelanjutan melihat peran pelaku dan fungsi seperti manajer sumber daya manusia dan pendukung keberlanjutan dalam mencapai sumber daya yang berkelanjutan. Departemen sumber daya manusia Perusahaan memainkan peran penting melalui pelatihan, pengembangan karyawan, rekrutmen dan seleksi dalam upaya keberlanjutan dan pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Sumber daya manusia memastikan bahwa desain system komunikasi menjembatani kesenjangan antara praktik dan nilai nilai keberlanjutan.

Tidak hanya itu pula keberlanjutan sumber daya manusia ialah seperangkat kemampuan, motivasi, nilai, serta keyakinan yang diciptakan agar menjauhi dampak lingkungan yang merugikan dengan mengadopsi keadilan, pembangunan, serta kesejahteraan. keberlanjutan sumber daya manusia diuraikan sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya berkelanjutan

Manajemen sumber daya manusia ialah proses mengatasi berbagai kasus pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer serta tenaga kerja yang lain untuk bisa dapat mendukung aktivitas organisasi atau perusahaan demi menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. supaya bisnis senantiasa berjalan mudah, sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling berharga. Sumber daya manusia bisa diandalkan serta kompeten sangat berarti untuk kelancaran operasional perusahaan, dan setiap perusahaan berusaha menemukan orang terbaik untuk mengisi peran agar perusahaan dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya secara efektif, maka pengelolaan sumber daya. Keberlanjutan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilaksanakan langkah-langkah yaitu penentuan jenis perusahaan, visi, misi, tujuan untuk inovasi kualitas SDM dalam rangka meningkatkan jumlah penyerapan SDM melalui dimensi., Pemetaan akan kebutuhan SDM,

Kemampuan soft skill, Mapping talent management serta engagement dengan melalui proses penerimaan SDM yang objektif dan transparan.

2. Sistem kerja berkelanjutan

Sistem kerja berkelanjutan sumber daya manusia dan strategi sumber daya manusia telah diidentifikasi sebagai faktor penting untuk kesuksesan organisasi. Keberlanjutan sumber daya manusia mengacu pada serangkaian kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk memiliki akses berkelanjutan terhadap tenaga kerja terlatih, di mana tujuannya adalah kewajiban dan tanggung jawab etis mereka kepada karyawan atau masyarakat. Strategi berkelanjutan menekankan pada peran sumber daya manusia yang menentukan, di mana terdapat perbedaan antara manajemen sumber daya manusia strategis dan keberlanjutan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia strategis terutama berfokus pada hasil keuangan dan tenaga kerja organisasi, menerapkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, dan memantau sumber daya manusia. Para manajer harus berpikir strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan partisipasi sosial. Mereka juga harus meningkatkan daya tanggap dan tanggung jawab terhadap perlindungan lingkungan serta meningkatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pencapaian organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Tujuan dari keberlanjutan ini adalah memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

3. Sumber daya manusia berkelanjutan

Keberlanjutan merupakan konsep baru yang menarik minat bisnis karena mencakup output penting yang terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Keberlanjutan merupakan payung yang mencakup beberapa aspek yang berkaitan dengan kualitas, lingkungan yang sesuai, kepuasan pelanggan, kreativitas dan inovasi, pertumbuhan, ekspansi, dan pemanfaatan sumber daya yang

optimal. Mencapai keberlanjutan adalah proses yang berkelanjutan, dan langkah-langkah yang diperlukan berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Selain itu, langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keberlanjutan bersifat terintegrasi, komprehensif, dan kompleks karena mencakup sumber daya keuangan, manusia, dan masyarakat Perusahaan.

Keberlanjutan dapat didefinisikan sebagai pendekatan manajemen bisnis yang menghasilkan manfaat ekonomi, lingkungan, dan sosial yang positif dengan mengadopsi inisiatif yang mempertimbangkan tiga komponen, yaitu masyarakat, lingkungan, dan ekonomi yang akan memitigasi dampak negatif yang ditimbulkan dari operasi perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia, dan dampak praktik sumber daya manusia terhadap kinerja keberlanjutan merupakan prinsip penting bagi manajemen sumber daya manusia dan berkontribusi pada pencapaian tujuan dan kinerja organisasi, yang mengurangi dampak buruk terhadap para pemangku kepentingan dan memaksimalkan hasil organisasi. Hal ini juga berkaitan dengan melestarikan dan meningkatkan kesejahteraan generasi sekarang dan masa depan, memastikan kelangsungan nilai-nilai budaya, dan menciptakan lingkungan hidup yang seimbang untuk meningkatkan kualitas hidup. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan memungkinkan tercapainya tujuan finansial, sosial, dan lingkungan dari pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi.

Manajemen sumber daya berkelanjutan berkontribusi dalam mengembangkan budaya organisasi yang berpengaruh, keamanan kerja, promosi kesehatan, fleksibilitas, kepemimpinan partisipatif, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, ekonomi bernilai tambah, tanggung jawab diri, dan keseimbangan kehidupan kerja. hal ini mengkonseptualisasikan keberlanjutan sebagai keuntungan bersama bagi semua pemangku kepentingan., selain itu, sumber daya manusia yang berkelanjutan difafsirkan sebagai tugas lintas fungsi. Mengingat

bahwa motivasi orang harus dianggap sebagai inti dari tempat kerja dalam organisasi, konsep ini mengacu pada transisi fokus dari kontrol manusia ke manajemen sumber daya. Strategi sumber daya manusia harus memenuhi kepentingan karyawan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Selain itu, penelitian sebelumnya tentang keberlanjutan sumber daya manusia juga menyoroti aspek manusia dan sosial yang sama-sama penting untuk keberlanjutan organisasi.

Terdapat dua pendekatan yang terpisah dan saling melengkapi terhadap sumber daya manusia yaitu keberlanjutan organisasi dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan :

1. Berfokus pada peran sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan berkelanjutan.
2. Melihat langkah-langkah yang mempengaruhi individu dan kelompok untuk mengembangkan perspektif dan perilaku yang konsisten dengan pendekatan berkelanjutan. Praktik sumber daya manusia, faktor sosial dan psikologis, pencitraan perusahaan, faktor ekonomi, dan politik di tempat kerja dapat digunakan untuk mempromosikan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Sumber daya manusia yang berkelanjutan dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan fisik, ekonomi, dan sosial karyawan, yang berdampak pada keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan.

Implementasi strategi berkelanjutan melalui praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dan mengeksplorasi dampak praktik-praktik manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen/seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

C. Keberlanjutan Perusahaan/Organisasi

Keberlanjutan perusahaan adalah aspek penting yang harus dipertimbangkan oleh setiap bisnis. Dalam beberapa tahun terakhir, kebutuhan untuk mengatasi permasalahan lingkungan, sosial, dan tata kelola telah menjadi fokus utama

bagi sebagian besar perusahaan. Ketika perusahaan berusaha untuk memasukkan praktik berkelanjutan ke dalam rencana kerja mereka, departemen sumber daya manusia sangat penting dalam memastikan inisiatif keberlanjutan diikuti.

Sumber daya manusia yang terorganisir sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Peran departemen SDM lebih dari sekedar fokus pada kinerja ekonomi organisasi. Hal ini juga memainkan peran penting dalam mengelola masalah etika, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan, dan membimbing perusahaan menuju arah yang sukses.

Keberlanjutan perusahaan mengedepankan praktik ketenagakerjaan yang adil, memastikan keselamatan di tempat kerja, menghormati hak asasi manusia, dan mendukung inisiatif masyarakat. Praktik ini menyadari perlunya menciptakan hubungan positif dengan karyawan, pemasok, pelanggan, dan komunitas lokal.

Di bidang tata kelola, keberlanjutan perusahaan memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan yang terstruktur dengan baik, dan akuntabilitas pemangku kepentingan. Langkah ini memberikan keberagaman, inklusi, pemeliharaan standar yang tinggi, dan praktik lobi yang bertanggung jawab serta kontribusi politik.

Keberlanjutan perusahaan menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dengan menyeimbangkan kesejahteraan ekonomi, lingkungan, dan pertimbangan sosial. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan praktik ini dan menyelaraskannya dengan harapan masyarakat, sehingga mengurangi risiko, meningkatkan reputasi, dan meningkatkan daya saing.

Dalam menjamin keberlanjutan perusahaan departemen sumber daya manusia merekrut dan memilih kandidat yang tepat. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas proses rekrutmen di perusahaan mana pun. Oleh karena itu, mereka adalah pihak pertama yang mempromosikan keberlanjutan perusahaan. Beberapa praktik terbaik yang harus diterapkan selama proses rekrutmen meliputi:

1. Tentukan tujuan keberlanjutan untuk memandu proses rekrutmen dan membantu mengidentifikasi kandidat yang berkomitmen terhadap keberlanjutan
2. Susun deskripsi pekerjaan yang berisi tanggung jawab dan persyaratan terkait keberlanjutan untuk memastikan bahwa calon kandidat memahami fokus keberlanjutan organisasi
3. Sertakan keberlanjutan selama proses wawancara kandidat dengan mengajukan pertanyaan spesifik terkait keberlanjutan. Pastikan kandidat merespons pertanyaan dengan tepat.
4. Departemen ini dapat mempromosikan keberlanjutan selama proses branding perusahaan untuk memastikan bahwa hal tersebut menarik kandidat yang memiliki minat terhadap keberlanjutan dan meningkatkan reputasi organisasi.

Selain proses rekrutmen, Pelatihan dan pengembangan memastikan keberlanjutan perusahaan dengan meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan pengetahuan karyawan. Beberapa cara pelatihan dapat membantu meningkatkan keberlanjutan perusahaan meliputi:

1. Melatih karyawan tentang masalah lingkungan seperti perubahan iklim, penggunaan sumber daya, dan polusi. Meningkatnya kesadaran membuat karyawan lebih sadar akan dampaknya terhadap lingkungan.
2. Pelatihan karyawan juga membantu dalam penerapan praktik berkelanjutan. Karyawan akan memahami dan menerapkan praktik berkelanjutan dalam rutinitas kerja mereka, seperti percakapan energi, penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab, dan pengelolaan limbah. Praktik-praktik ini dapat membantu mengurangi jejak lingkungan perusahaan.
3. Melatih karyawan tentang undang-undang dan peraturan lingkungan hidup yang relevan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mematuhi persyaratan hukum dan membatalkan denda terkait ketidakpatuhan.
4. Fokus pelatihan pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya, seperti energi air dan sumber daya yang

terbatas. Karyawan akan mempelajari cara terbaik untuk meningkatkan efisiensi operasional, meminimalkan pemborosan, dan memiliki peluang untuk berdiskusi tentang sumber daya.

5. Sertakan keberlanjutan rantai pasokan dalam program pelatihan. Hal ini akan membantu karyawan mempelajari sumber daya yang bertanggung jawab, evaluasi pemasok, dan praktik pengadaan yang etis. Mengintegrasikan praktik-praktik berkelanjutan ini akan memastikan perusahaan mempromosikan praktik-praktik berkelanjutan.
6. Pelatihan juga mendorong inovasi dan penelitian dengan memberikan keterampilan berpikir kreatif dan kritis. Dengan demikian, karyawan dapat melahirkan ide-ide produk dan jasa baru yang ramah lingkungan dan sosial.

Setelah diadakannya pelatihan dan pengembangan maka untuk keberlangsungan Perusahaan/organisasi perlu adanya evaluasi kinerja karyawan, kegiatan evaluasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan keberlangsungan perusahaan. Menyelaraskan tujuan organisasi dan memantau kemajuan untuk mengidentifikasi perbaikan. Hal ini juga menumbuhkan budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Mengevaluasi kinerja karyawan memastikan bahwa semua tujuan individu selaras dengan tujuan keberlanjutan. Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur dengan target berkelanjutan dapat membantu karyawan memahami peran mereka dalam berkontribusi terhadap agenda keberlanjutan perusahaan.

Manajemen kinerja juga memberikan kerangka kerja untuk memantau dan mengukur kemajuan menuju keberlanjutan. Evaluasi berkala membantu departemen sumber daya manusia untuk menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian target. Mengevaluasi kinerja karyawan juga mendorong akuntabilitas dan tanggung jawab. Hal ini membantu departemen menghubungkan kinerja individu dan tim dengan tujuan keberlanjutan. Departemen sumber daya

manusia dapat meminta pertanggungjawaban karyawan atas tindakan mereka terhadap keberlanjutan.

Selain kegiatan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi, memberdayakan ide-ide karyawan dapat berdampak signifikan dalam mendorong keberlanjutan perusahaan. Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan di semua tingkatan untuk memberikan masukan mengenai segala hal dan menyumbangkan gagasan.

Penting untuk dipahami bahwa karyawan berasal dari latar belakang yang berbeda. Oleh karena itu, mereka memiliki pengalaman dan pengetahuan unik yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan Anda. Memberdayakan ide-ide mereka dapat membantu perusahaan memanfaatkan beragam perspektif yang berkontribusi terhadap solusi inovatif.

Mendorong karyawan untuk menyumbangkan ide membuat mereka merasa terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan. Rasa memiliki ini memungkinkan mereka mengambil tanggung jawab penuh atas hasil apa pun, sehingga secara sadar membuat pilihan yang selaras dengan lingkungan dan tujuan sosial perusahaan.

Hal ini juga meningkatkan mekanisme penyelesaian masalah dengan menumbuhkan budaya kepercayaan, kolaborasi, dan komunikasi terbuka. Ketika karyawan bebas berbagi ide, mereka cenderung berkolaborasi dengan rekan kerja.

Perusahaan harus mengizinkan karyawan untuk terlibat dalam skema sukarela dan berpartisipasi dalam kegiatan amal. Kegiatan sukarelawan membantu mengatasi tantangan sosial dan lingkungan di masyarakat lokal. Perusahaan yang memungkinkan karyawannya terlibat dalam aktivitas tersebut memiliki citra positif di komunitas tempat mereka beroperasi.

Pekerjaan sukarela juga memaparkan karyawan pada tantangan, solusi, dan perspektif baru. Hal ini memperluas wawasan karyawan dan mendorong pertukaran ide dan pengetahuan yang dapat diterapkan dalam upaya keberlanjutan perusahaan.

Hal ini juga meningkatkan reputasi perusahaan dengan menunjukkan komitmen organisasi terhadap aspek lingkungan dan sosial. Ini membangun reputasi positif di masyarakat. Perusahaan dapat mengomunikasikan inisiatif tersebut melalui siaran pers dan pembaruan media sosial.

Karyawan yang terlibat dalam kegiatan sukarela menciptakan rasa tujuan dan kepuasan. Hubungan yang baik antara karyawan dan masyarakat membantu menumbuhkan motivasi. Oleh karena itu, karyawan akan menyelaraskan nilai-nilai mereka dengan tujuan keberlanjutan organisasi.

Meningkatkan Keberlanjutan adalah proses memperbaiki masa kini dan masa depan dengan tetap mempertimbangkan manfaatnya bagi masyarakat. Rencana keberlanjutan untuk organisasi sangat penting karena membantu meningkatkan masa depan perusahaan. Selain membentuk masa depan organisasi, hal ini juga membantu menghemat uang. Contoh yang baik adalah penggunaan teknologi ramah lingkungan yang akan membantu menghemat biaya listrik.

Mempraktikkan keberlanjutan membantu meningkatkan citra perusahaan. Oleh karena itu, akan menarik lebih banyak klien dan menjadikan perusahaan Anda menarik bagi karyawan saat ini dan masa depan. Keberlanjutan memainkan peran penting dalam strategi pemasaran dan perekrutan karena semua orang senang berhubungan dengan perusahaan dengan reputasi baik. Departemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mendorong keberlanjutan perusahaan. Departemen sumber daya manusia dapat berkontribusi secara efektif terhadap tujuan berkelanjutan organisasi dengan mengintegrasikan pendekatan yang berbeda. Departemen sumber daya manusia dapat menumbuhkan budaya keberlanjutan dengan menerapkan praktik ramah lingkungan, keberagaman, dan inklusi serta mendukung kesejahteraan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fadhil R, Maarif MS, Bantacut T, Hermawan A. 2017, Model Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN. *Junal Manajemen Teknologi*. 16(2):141-155.doi: 10.12695/jmt.2017.16.2.3.
- Fajri Dk. 2018. Profil Tenaga Kerja Mileneal di Indonesia pada Era Revolusi Industri 4.0. di dalam: Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi. Hlm 409-412.
- Lenny Ch Nawangsari, L. C., dan Eli, F. 2017, Framework Sustainability Strategy Sumber Daya Manusia. Seminar Nasional Inovasi dan Aplikasi Teknologi di Industri. ISSN 2085-4218 ITN Malang, 4 Februari 2017.
- Malik, S.Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T. 2021, Corporate Social Responsibility into Human Resources Management, and Sustainabel Performance: is Organzational Citizenship Behavior Toward Environment The Missing, Vol 13 No.3, 1044.
- Nurbiyati T. 2017, Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Riview. *Kaji Bisnis STIE Widya Wiwaha*. 23(1):52-63.doi:10.32477/jkb.v23i1.203.

TENTANG PENULIS



Dra. Hj. Isma Nirmala, M.Si., Ketertarikan penulis terhadap ilmu Administrasi Negara dimulai pada tahun 1994 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Fakultas Ilmu administrasi Universitas Sjakhyakirti Palembang memilih Jurusan Ilmu Administrasi Negara tahun 1993. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan studi S2 di prodi Administrasi Publik di Universitas Sriwijaya Palembang. Penulis memiliki kepakaran dibidang Administrasi Negara. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku,
Email Penulis: ismanirmala53@gmail.com

BAB 20

COMMUNICATION SKILLS DALAM ORGANISASI

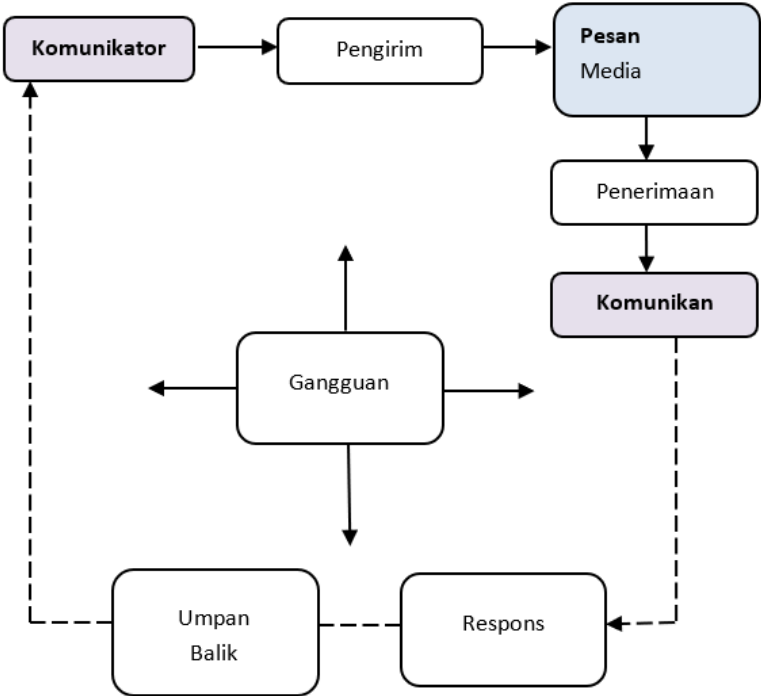
Salman Faris, S.Si., M.M
Universitas Prima Indonesia

A. Pendahuluan

Salah satu aspek penting dalam keterampilan yang dimiliki seseorang adalah penguasaan cara berkomunikasi yang baik dan benar. Permulaan digunakannya komunikasi pada lingkup organisasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan adanya komunikasi maka setiap orang dapat mengutarakan opini dan perasaan satu sama lain. Dalam perkembangan terakhir, peran komunikasi dalam dunia informasi menjadi sangat penting untuk melengkapi kehidupan manusia (Hermawan, 2012). Dimanika gaya bicara setiap orang dalam menyampaikan pesan-pesan baik yang bersifat verbal dan non verbal tentunya perlu kemampuan untuk memahami satu sama lain. Terkadang interpolasi yang berlebihan akan makna dari komunikasi yang disampaikan mengakibatkan adanya perbedaan persepsi. Sudut pandang komunikasi merupakan citra dari peristiwa yang terjadi ketika adanya hubungan interaksi antar manusia sehingga mengisyaratkan terjadinya peristiwa yang dinamakan peristiwa sosial (Astuti *et al.*, 2013).

Ketrampilan dan kemampuan dalam berkomunikasi dengan orang lain merupakan salah satu fundamental atas segala yang akan kita lakukan (Nizatama *et al.*, 2019) Seseorang ketika ingin menyampaikan pesan layaknya seperti seorang

komunikator perlu memahami gaya bahasa yang efektif sehingga bahasa yang disampaikan dapat dimengerti oleh komunikan (Dewi *et al.*, 2019) Lebih lanjut aspek komunikasi berorientasi pada beberapa dimensi yang merefleksikan proses komunikasi itu sendiri sehingga dimanika proses komunikasi yang terjadi dapat berubah-ubah sesuai dengan dengan tekstur komunikasinya (Romy *et al.*, 2022).

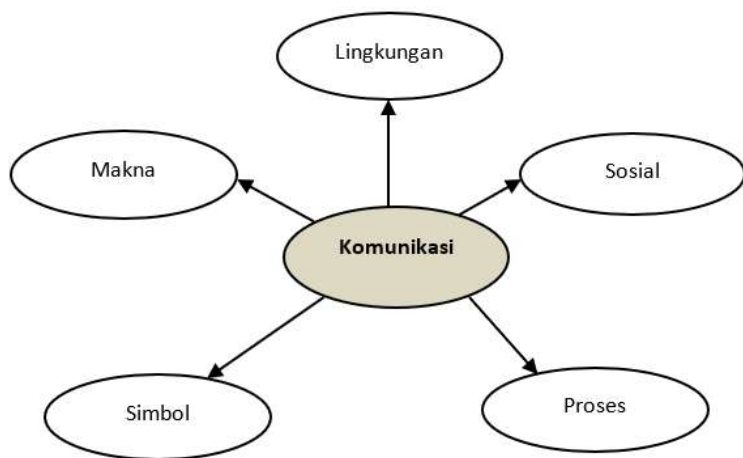


Gambar 20. 1. Model Universal Komunikasi
Sumber: (Hermawan, 2012)

B. Proses Komunikasi

Dewasa ini komunikasi telah memperlihatkan perkembangan dari sisi pemahaman konseptual. Derasnya arus informasi dalam berkomunikasi mengakibatkan keterampilan komunikasi sangat diperlukan untuk menyampaikan ide-ide yang kreatif (Dipalaya *et al.*, 2016) Berdasarkan pendapat West dan Lynn (2008), mengemukakan tentang pengertian komunikasi yaitu sebuah proses sosial untuk menciptakan dan

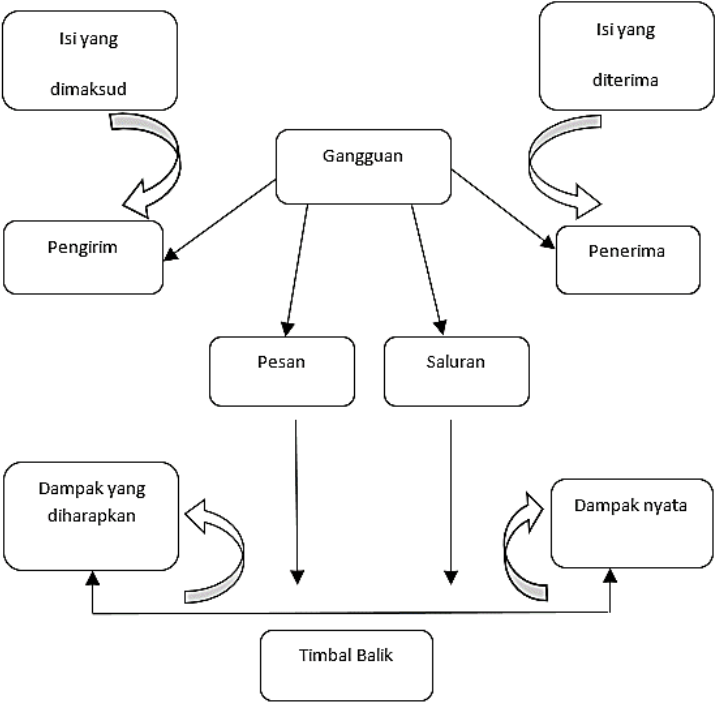
menginterpretasikan makna dalam lingkungan dengan menggunakan simbol-simbol. Cerminan transmisi informasi merupakan bentuk penyampaian pesan verbal dan non verbal dengan memformulasikan informasi antara individu-individu dengan menggunakan simbol maupun tingkah laku.



Gambar 20. 2. Istilah Penting dalam Komunikasi
Sumber: (Hermawan, 2012)

Saat ini dinamika dalam berkomunikasi sangat bervariasi penerapannya mulai dari gaya bicara, topik pembicaraan, cara menyampaikan pesan maupun cara menerima pesan. Pesan yang efektif merupakan hal yang relevan untuk dilaksanakan mengingat kebutuhan akan informasi pada saat ini terus mengalami peningkatan. Kemampuan dalam melakukan komunikasi merupakan aspek fundamental yang setiap orang memilikinya, sehingga perkembangan fisik dan mental seseorang memiliki keterkaitan dengan cara berkomunikasi (Dharmayanti, 2013). Dengan demikian, perlu suatu model komunikasi yang menggambarkan bagaimana proses komunikasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien penerapannya.

Perubahan yang terjadi dalam berkomunikasi telah mencerminkan bahwa landasan etis bahasa yang digunakan ditentukan bagaimana seseorang menilainya. Pada hakikatnya salah satu yang esensial dalam kehidupan manusia adalah bagaimana cara seseorang dalam berkomunikasi (Hariko, 2017). Disamping itu, ketatnya persaingan dalam dunia kerja berimplikasi pada pentingnya peranan komunikasi untuk membentuk jati diri sebagai persiapan dalam memasuki dunia kerja di masa depan. Salah satu bentuk proses komunikasi yang paling sederhana disampaikan oleh aristoteles dalam Cangara (2004), dimana dalam proses komunikasi memerlukan tiga unsur, yakni seorang yang berperan sebagai pembicara atau yang menyampaikan pesan, topik pembicaraan dan seorang yang berperan sebagai penerima pesan.



Gambar 20. 3. Proses Komunikasi
Sumber: (Sudirman *et al.*, 2022)

Berdasarkan ilustrasi gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komunikasi disampaikan melalui pengirim pesan kepada penerima pesan dalam bentuk verbal (oral/tertulis) maupun non verbal (simbol-simbol).
2. Seorang pendengar atau penerima pesan merupakan orang yang menerima pesan dari pesan yang dikirim pengirim pesan. Pada umumnya ada hubungan timbal balik antara pengirim dan penerima pesan dalam proses komunikasi.
3. Bahan pembicaraan berasal dari dalam benak pemikiran pengirim pesan yang selanjutnya akan diteruskan kepada penerima pesan.
4. Implikasi persepsi pengirim pesan dari komunikator merupakan hasil yang diperoleh setelah pesan yang akan dikirim tersampaikan kepada penerima pesan.
5. Konstruksi pesan terdiri dari bagian isi utama atau informasi yang akan dikirim ke penerima pesan melalui surat, email, kalimat perintah dan bentuk komunikasi lainnya.
6. Saluran media pesan merupakan alat penyampai pesan. Representatif saluran pesan dapat berupa proses tatap muka langsung, menggunakan alat komunikasi maupun menggunakan simbol-simbol.
7. Faktor eksternal merupakan gangguan yang disampaikan oleh seorang pengirim pesan. Bentuk gangguan biasanya dapat berupa gerakan tubuh, suara sekitar, frekuensi yang tidak stabil, jarak dan lainnya.
8. Proses timbal balik merupakan hasil yang diperoleh ketika proses komunikasi yang dikirim pengirim pesan telah sampai kepada penerima pesan.
9. Isi pesan masih murni tanpa ada perubahan apapun sehinggalah ketika pesan diterima merupakan pesan yang valid. Isi pesan dapat menimbulkan beberapa persepsi tergantung dari sudut pandang bagaimana menilai pesan yang diterima.
10. Hasil akhir merupakan penentu keberhasilan proses komunikasi yang dipersepsikan sebagai dampak yang

sebenarnya. Kontribusi pengaruh pesan dapat dilihat ketika penerima pesan telah melakukan proses komunikasi dengan lengkap.

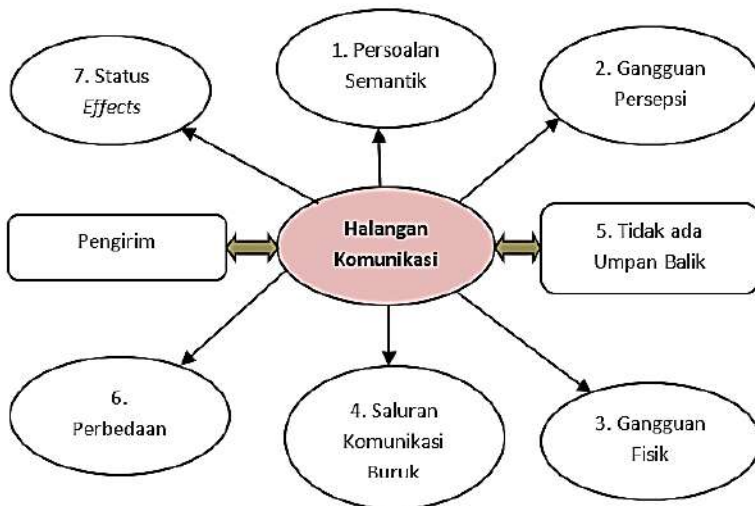
Selanjutnya proses interaksi yang dihubungkan dari satu pihak ke pihak lainnya selanjutnya dapat menggunakan bahasa berbentuk kode suara, kode visual atau kode tulisan (Hermawan, 2012). Menurut (Asip *et al.*, 2022), proses berlangsungnya interaksi dalam komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komunikator bertugas mengirimkan pesan kepada orang lain dalam bentuk bahasa atau simbol-simbol yang dapat dimengerti kedua pihak.
2. Pesan disampaikan dengan menggunakan media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Fungsi pengiriman dalam bentuk encoding diubah dalam bentuk pesan yang dioptimasi untuk keperluan penyampaian pesan atau data.
4. Saluran atau media berperan sebagai sarana bagi pengirim pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan).
5. Fungsi pengiriman dalam bentuk encoding menggunakan bahasa pesan yang dihubungkan dengan bunyi-bunyi bahasa beserta variasinya.
6. Seorang komunikan kemudian menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya.
7. Respons atas pesan yang diterima merupakan bentuk tanggapan yang timbul akibat ekspresi dari komunikan setelah mengetahui isi pesan.
8. Selanjutnya komunikan memberikan *feedback* atas pesan yang diterimanya.

C. Kendala Komunikasi

Secara holistik setiap individu yang melakukan aktivitas sehari-hari tidak kurang mengalokasikan waktunya 80% dalam sehari untuk melakukan kegiatan komunikasi. Pendidikan juga secara umum menggunakan komunikasi sebagai media untuk

mengirimkan pesan kepada penerima yaitu peserta didik dari pengirim pesan yakni guru atau dosen menggunakan saluran media tertentu (Simatupang *et al.*, 2022). Dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh pengirim maupun penerima pesan tentunya tidak luput dari hambatan-hambatan yang dapat mengganggu proses komunikasi tersebut. Interpretasi dari pengalaman-pengalaman yang berbeda dalam melakukan komunikasi tentunya mencerminkan ekspresi dan gaya komunikasi yang bervariasi. Gangguan dalam berkomunikasi pada dasarnya tidak dapat dihindarkan, namun dapat mengurangi dampak dari gangguannya. Adanya keberagaman dalam berkomunikasi tentunya akan mengalami beberapa hambatan seperti yang digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 20. 4. Halangan Komunikasi
Sumber: (Hermawan, 2012)

D. Keberhasilan Komunikasi

Efek komunikasi yang baik ditentukan dengan melihat seberapa jauh keberhasilan komunikasi tersebut berdampak pada pengirim dan penerima pesan. Dampak komunikasi sering kali digambarkan dengan pengamatan yang kemudian dirumuskan prinsip-prinsip komunikasi dengan efektif, namun suatu tindak komunikasi tidak dapat diketahui kebenarannya

(Sofiyani *et al.*, 2022). Keberhasilan komunikasi ditentukan sejauh mana komunikasi yang terjalin antara dua individu atau lebih dapat memperoleh feedback yang diinginkan satu sama lain. Menurut Fiske dan Harley dalam Hermawan (2012), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas suatu komunikasi antara lain:

1. Besarnya pengaruh monopoli dalam berkomunikasi menentukan besarnya dampak yang akan dirasakan oleh penerima pesan.
2. Pesat yang sesuai dengan pendapat, kepercayaan dan watak penerima pesan akan memberikan pengaruh yang besar.
3. Komunikasi dapat menyebabkan perubahan yang efektif atas sistem penerimaan pesan yang diterima.
4. Sumber komunikasi yang terpercaya akan berdampak pada komunikasi yang lebih efektif.
5. Konteks sosial, kelompok dan kelompok referensi sebagai media mediasi dalam berkomunikasi, apakah komunikasi yang dilakukan dapat diterima atau tidak.

Dalam praktiknya, komunikasi yang diakibatkan karena pesam yang ingin dikirim tidak tersampaikan dengan benar oleh penerima pesan. Perlunya pemahaman mengenai pesan yang disampaikan ditambah lagi dengan evaluasi atas pesan yang diterima, maka akan mencerminkan interpretasi bahwa pengirim dan penerima pesan memperoleh tambahan informasi.

E. Jenis-Jenis Komunikasi

Komunikasi secara umum dapat terbagi atas tiga yaitu komunikasi intrapersonal, komunikasi interpersonal dan komunikasi massa. Penjelasan mengenai ketiga jenis komunikasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut menurut (Hermawan, 2012):

1. Komunikasi Intrapersonal

Merupakan penerimaan pesan dalam secara personal melalui proses pemikiran dalam otak yang diwujudkan dengan interpretasi karakter seseorang. Secara personal,

komunikasi tersebut memerlukan informasi yang akurat dengan berbagai macam pertimbangan.

2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang melibatkan minimal dua atau lebih individu dengan *feed back* yang bervariasi. Menurut Hogan (2005), komunikasi interpersonal adalah bentuk komunikasi yang mencerminkan ide-ide yang berorientasi pada tujuan dan kebahagiaan sehari-hari dari kolam alam semesta.

3. Komunikasi Massa

Merupakan suatu bentuk komunikasi yang prosesnya melibatkan banyak orang baik yang berperan pasif maupun aktif. Representatif komunikasi yang berbeda-beda akan terlihat ketika jumlah orang yang mengirim atau menerima pesan dapat saling terintegrasi satu sama lain. Berdasarkan pendapat yang disampaikan (Tirtamihardja, 2011), bahwa komunikasi massa terbagi atas komunikasi politik, komunikasi iklan, komunikasi publik, komunikasi dalam presentasi dan komunikasi dalam krisis.

Selanjutnya menurut Hermawan (2012), model komunikasi yang paling utama dapat dibedakan beberapa kategori yakni:

1. Model Komunikasi Linear

Model komunikasi yang mencerminkan bentuk komunikasi yang linear dengan menggunakan saluran media (*channel*).

2. Model Komunikasi Interaksional

Merupakan model komunikasi dua arah diantara pada komunikator kepada komunikan. Pengembangan interaksi sosial lebih dominan terjadi sebagai pengembangan potensi manusiawinya.

3. Model Transaksional

Merupakan model komunikasi yang bersifat kooperatif yang artinya pengirim dan penerima sama-sama memiliki tanggung jawab atas akibat komunikasi yang terjadi.

F. Komunikasi dalam Organisasi

Dalam organisasi atau perusahaan, komunikasi merupakan hal yang urgensi untuk menjalankan aktivitas di dalamnya. Hubungan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang terjalin dengan baik dan harmonis tentunya berimplikasi pada keberhasilan efektivitas pengelolaan organisasi maupun perusahaan. Keberhasilan pimpinan dalam hal ini adalah seorang manajer dilihat seberapa jauh peran komunikasi yang dibangun kepada bawahannya. Seorang pemimpin memerlukan komunikasi yang berkualitas dengan sikap yang antusias pada setiap kegiatan organisasi atau operasi dengan menggunakan model komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahan maupun pemimpin dengan pekerja (Nurrohm & Anatan, 2009). Dengan adanya komunikasi yang terjalin dengan baik, maka seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama sebagai suatu tim yang solid.

Kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual perlu dikombinasikan dan dikembangkan dengan maksud untuk mencapai keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang. Komunikasi yang terjadi pada organisasi atau perusahaan pada umumnya merupakan komunikasi yang timbal balik dengan tujuan untuk mencapai kepentingan semua pihak (Rahmanto, 2004). Secara umum, seorang manajer pada tingkatan level yang berbeda dalam organisasi atau perusahaan memiliki peran strategis bagi pengembangan organisasi atau perusahaan pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan peran seorang manajer untuk menjalankan tugas dan fungsi manajerialnya. Menurut (Umiyati *et al.*, 2022), peran seorang manajer meliputi peran antarpribadi, peran informasional, dan peran keputusan. Ketiga peran tersebut saling berkaitan satu sama lain sehingga seorang manajer atau pimpinan diharuskan mampu untuk mengkomunikasikan peran tersebut dengan baik kepada bawahan atau pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asip, M., Novriansyah, Y., Sari, M., Sudirman, A., Prastiwi, N. L. P. E. Y., & Windiarti, S. (2022). *Komunikasi Bisnis*. Media Sains Indonesia. <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Astuti, A. D., Sugiyo, & Suwarjo. (2013). Model Layanan Bk Kelompok Teknik Permainan (Games) Untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Interpersonal Siswa. *Jurnal Bimbingan Konseling (Semarang)*, 2(1), 50-56. <https://doi.org/10.15294/jubk.v2i1.1236>
- Dewi, N. H. F., Assjari, M., & Tjasmini, M. (2019). Penggunaan sistem komunikasi alternatif I-Talk Untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Siswa Cerebral Palsy. *Jurnal JASSI_anakku*, 20(02), 31-43.
- Dharmayanti, P. A. (2013). Teknik Role Playing Dalam Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Interpersonal Siswa Smk. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 46(3), 256-265. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPP/article/view/4228/3299>
- Dipalaya, T., Susilo, H., & Duran Corebima, A. (2016). Pengaruh Strategi Pembelajaran PDEODE (Predict-Discuss-Explain-Observe-Discuss-Explain) Pada Kemampuan Akademik Berbeda Terhadap Keterampilan Komunikasi Siswa. *Jurnal Pendidikan*, 01(09), 1713-1720.
- Hariko, R. (2017). Landasan Filosofis Keterampilan Komunikasi Konseling. *Jurnal Kajian Bimbingan Dan Konseling*, 2(2), 41-49. <https://doi.org/10.17977/um001v2i22017p041>
- Hermawan, A. (2012). *Komunikasi Pemasaran*. Erlangga.
- Nizatama, A. F., Rudibyani, R. B., & Sofya, E. (2019). Efektivitas Media E-Book untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi dan Penguasaan Konsep Siswa. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Kimia*, 8(3), 469-481.

- Nurrohim, H., & Anatan, L. (2009). Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(2), 11–20.
- Rahmanto, A. F. (2004). Peranan Komunikasi Dalam Suatu Organisasi. *Jurnal Komunikologi*, 1(2).
http://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-4603-Aris_F.pdf
- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299.
<https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>
- Simatupang, S., Dharma, E., Ambarita, M. H., Butarbutar, N., & Sudirman, A. (2022). Determinants of Innovative Work Behavior of MSME Employees during the Covid-19 Pandemic in Pematangsiantar City. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 20(1), 54–63.
- Sofiyan, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance: The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors. *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*, 2022(3), 425–440.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>
- Sudirman, A., Susanto, D., Wirta, I. W., Ahmad, M. I. S., Sarjana, S., & Frankie Jan Salean, L. (2022). *Perilaku Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Salman Faris, S.Si., M.M Lahir di Rantauprapat, pada tanggal 09 September 1989. Lulus S-1 di Program Studi S1-Kimia Institut Pertanian Bogor pada tahun 2013 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Universitas Prima Indonesia pada tahun 2019. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi S1-Manajemen di Universitas Prima Indonesia.

Email: salmanfaris@unprimdn.ac.id

BAB 21

DIGITALISASI SDM DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL.
Universitas Prima Indonesia

A. Pendahuluan

Persaingan di bidang perekonomian semakin keras dengan maraknya bisnis secara online maupun dengan semakin berkembangnya teknologi digital.. Kondisi ini tentunya harus menjadi perhatian bagi pelaku bisnis, karena apabila tidak mampu mengikuti atau mengimbangi perkembangan yang ada, niscaya akan tertinggal bahkan tidak bisa dihindari kemungkinan akan gulung tikar alias bangkrut. Beberapa faktor yang yang tergolong urgen untuk diperhatikan di antaranya pangsa pasar, modal, pengeluaran, rencana kerja, juga sumber daya manusia yang ikut andil dalam kegiatan ekonomi yang dilakukan. Sumber daya alam ini dapat berupa personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, ataupun potensi manusiawai sebagai penggeraknya.

Kondisi Indonesia yang berlimpah dengan sumber daya alam, harus mampu diimbangi dengan peningkatan sumber daya manusianya, sehingga akan mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, mau bekerja keras, dengan harapan mempunyai kemampuan untuk mengolah secara maksimal sumber daya alam yang ada. Apabila tidak, maka kekayaan alam yang melimpah, tidak akan ada artinya. Di era globalisasi ini pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah, karena berbagai suprastruktur dan

infrastruktur perlu dipersiapkan untuk mendukung untuk terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas, yang siap menghadapi perkembangan (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Mengelola sumber daya manusia harus mempunyai kemampuan tersendiri, mengingat manusia merupakan unsur yang unik dan tiap-tiap orang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Untuk itu sebelum menentukan atau menempatkan SDM agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan tenaga kerja yang ada, diperlukan adanya pengetahuan serta pemahaman mengenai analisa jabatan dan perancangan pekerjaan.

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Anggoro KR *et al.*, 2022). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Analisa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Pada bagian lain George Milkovich dan Paul C. Nystrom mendefinisikan bahwa perencanaan-perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan pengembangan pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai,

penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang secara otomatis lebih bermanfaat.

B. Peran SDM dalam Menghadapi Era Digital

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif (Suryani *et al.*, 2021). Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap

kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Kondisi seperti yang telah diungkapkan di atas menunjukkan bahwa faktor manusia sangat berperan aktif dalam peningkatan dari mutu perusahaan tersebut. Hal ini terkait juga dengan teknologi yang ada. Banyak kasus menunjukkan bahwa teknologi sudah maju namun ketersediaan sumber daya manusianya sangat minim. Ini dikarenakan ketidaksiapan bagi organisasi tersebut untuk melaksanakan kemajuan yang optimal. Sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap individu atau sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi. Dengan demikian diharapkan setiap individu juga siap menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga pada akhirnya aktivitas dalam perusahaan/organisasi tetap dapat berjalan dengan lancar dan tujuan ataupun target perusahaan/organisasi dapat tercapai (Djajasinga *et al.*, 2021). Sehubungan dengan hal tersebut, munculah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak para pekerja atau karyawan yang masuk terlambat, bermalasma-lasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Produktivitas kerja menurut (Silalahi *et al.*, 2021) adalah produktivitas sebagai pengukuran output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Produktivitas kerja menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu. Berbagai

jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, idealnya membutuhkan kriteria yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda dalam pencapaian hasilnya. Makin rumit pekerjaan, maka standar operating procedure yang ditetapkan semakin detail dan menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi.

C. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0

Kegiatan SDM dipengaruhi oleh tantangan siklus bisnis. Seiring dengan berkembangnya situasi dan kondisi perekonomian yang ada, permintaan mengenai SDM dan program pelatihan tumbuh dan berkembang, hal tersebut akan memberi tekanan pada peningkatan gaji dan perbaikan kondisi kerja. Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (*public service*).

1. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi

Bisnis Menurut (Soetjipto, 2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di

atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial. Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko. Ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi. Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

2. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan Publik (*Public Service*) menurut (Soetjipto, 2006) menyebutkan ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM pada organisasi swasta, namun (Berman, E. M., *et al.*, 2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.
 - a. Adanya peran yang banyak (*many roles*) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal

berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan kepentingan politis, dan lain-lain.

- b. Masalah nilai. Kompetensi “netral” kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (merit system), meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan).
- c. Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih) Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik.
- d. Alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir ini mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, *purchase of service agreements*, *privatisasi*, *franchise agreements*, *regulatory and tax incentives*).
- e. Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola.
- f. Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.
- g. Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan

pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik.

D. Pentingnya Adaptasi Digitalisasi SDM 4.0

Tantangan baru dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan kecanggihan teknologi dan informasi pada lini produksi dengan jaringan internet. Karakteristik Revolusi Industri 4.0 meliputi digitalisasi, optimalisasi, otomatisasi dan adaptasi dalam interaksi mesin-manusia melalui jaringan internet, sehingga mampu menghasilkan nilai tambah pada bisnis barang dan jasa. (Ayesha *et al.*, 2021) Hal ini harus dapat diantisipasi melalui transformasi digitalisasi SDM 4.0. Transformasi pasar kerja dengan mempertimbangkan perubahan struktural organisasi yang mempengaruhi iklim bisnis dengan kebutuhan keterampilan SDM yang sesuai. Dengan kata lain keterampilan dan kompetensi SDM harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu *industrial transformation strategy* harus dikembangkan pada dunia pendidikan dan dunia industri. Tantangan bisnis bukanlah sesuatu hal yang harus dihindari, namun harus dihadapi dengan strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam beradaptasi menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Ada beberapa hal yang membuat strategi adaptasi tersebut menjadi penting, antara lain:

1. Perkembangan teknologi, kita harus bisa menyesuaikan diri menghadapi perkembangan teknologi, jika tidak ingin tertinggal sehingga dapat terus mengikuti perkembangan jaman yang semakin maju. Bila berhasil, tentunya dapat mempermudah menjalankan pekerjaan, karena teknologi hadir untuk mempermudah pekerjaan manusia.
2. Banyaknya kompetitor, teknologi mampu mengintegrasikan saluran bisnis sehingga dapat menghilangkan batas ruang dan waktu. Kesempatan ini digunakan sebaik-baiknya untuk bersinergi menjalin relasi atau kerjasama dengan berbagai bisnis di seluruh dunia.

3. Ide kreatif, teknologi memunculkan ide-ide kreatif agar kita dapat bertahan lama di pasar dengan menciptakan hal-hal baru yang unik untuk menarik konsumen dan memenangkan persaingan.
4. Cepat berubah, dengan menguasai teknologi kita akan mampu tanggap akan perubahan dan memanfaatkannya untuk melakukan pekerjaan dengan cepat dan lebih praktis.
5. Gaya hidup, tentunya perubahan teknologi memicu perubahan gaya hidup masyarakat dengan berbagai keinginan yang cukup kompleks, justru dapat dimanfaatkan untuk menciptakan peluang-peluang bisnis.
6. Saluran distribusi, pemanfaatan teknologi dalam memasarkan produk sudah tidak asing lagi, sehingga melalui berbagai platform digital dapat memasarkan produk ke seluruh dunia dengan lebih cepat, hemat dan praktis. Hal ini akan memperluas pangsa pasar, sehingga penguasaan teknologi akan mampu mewujudkan *goal* perusahaan.

E. Persaingan Digitalisasi SDM 4.0

Digitalisasi SDM dalam Revolusi Industri 4.0, sudah bisa dipastikan menimbulkan persaingan pada dunia usaha. Persaingan dalam merekrut SDM yang memiliki keterampilan memadai, sehingga terjadi pembajakan tenaga kerja berkualitas (dari sudut pandang perusahaan) (Irwansyah *et al.*, 2021). Sedangkan dari sudut pandang karyawan adalah bersiap untuk kehilangan pekerjaan karena perubahan otomatisasi, sehingga dipacu berlomba untuk meningkatkan kapasitas diri (Purba *et al.*, 2020). Persaingan keamanan penggunaan teknologi informasi terbukti dengan terjadinya *cyber crime*. Persaingan teknologi mesin produksi yang paling menghasilkan output terbaik, tercepat, terbanyak, sehingga mendorong perusahaan untuk berani berinvestasi tinggi (Silalahi *et al.*, 2022). Persaingan dalam kemampuan beradaptasi menghadapi berbagai perubahan yang masif, apabila perusahaan mampu akan bertahan dan memenangkannya, sebaliknya jika tidak mampu harus bersiap gulung tikar.

Bagi SDM guna memanfaatkan peluang dan menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0, wajib menguasai kemampuan literasi data, teknologi dan manusia (Hecklau *et.al*, 2017); (Basoeky *et al.*, 2021). Literasi data, yaitu kemampuan untuk membaca, mengolah dan menganalisis *big data* serta memanfaatkan informasi tersebut untuk meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan bisnis maupun publik. Literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*coding*, *artificial intelligence* dan *engineering principles*) agar mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Literasi manusia merupakan kemampuan *softskill* dan pertumbuhan karakter individu untuk dapat berkomunikasi, bekerjasama, berkolaborasi, berpikir kritis, sistemik, adaptif, kreatif dan inovatif. Ada tiga strategi yang dapat digunakan agar mampu bersaing pada digitalisasi SDM 4.0, diantaranya;

1. Peningkatan kualitas SDM, walaupun beberapa pekerjaan diambil alih oleh robot atau sistem otomatisasi, namun tenaga kerja ahli juga sangat diperlukan untuk mengolah berbagai informasi data yang diperoleh dari sistem tersebut menjadi sebuah keputusan dalam menyusun strategi bisnis.
2. Penggunaan dan penguasaan teknologi, kemampuan SDM/karyawan untuk menggunakan dan menguasai teknologi akan mempermudah pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas serta terstandarisasi.
3. Perluas jejaring bisnis, kemampuan SDM/karyawan dalam berkomunikasi, bernegosiasi, menghasilkan kesepakatan, memperluas relasi, *teamwork* rekan bisnis baik di dalam maupun luar negeri akan sangat memberikan poin penting dalam usaha memenangkan persaingan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Ayesha, I. *et al.* (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 124–130.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Irwansyah, R. *et al.* (2021) *Marketing Digital Usaha Mikro*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M. *et al.* (2021) 'Analysis of Teacher Performance Assessed from the Aspects of Organizational Culture , Motivation , and Competence', *Journal of Educational Research and Evaluation*, 5(3), pp. 406–413.
- Silalahi, M. *et al.* (2022) 'The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto', *Jurnal Pendidikan Progresif*,

12(2), pp. 751–763. doi: 10.23960/jpp.v12.i2.202227.

Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Dr.Elly Romy,S.E.,B.A.,MTC SOL, lahir di Medan tanggal 09 Mei 1967, merupakan anak keempat dari enam bersaudara dari ayah bernama Romy (alm) dan ibu Verrawaty. Tahun 1994, Penulis menikah dengan Budi Vandy,B.A.,dikarunia tiga orang anak, Grant Setiawan (28 tahun), Melody Setiawan (26 tahun) dan Sovezo Setiawan (22 tahun).

Penulis merupakan alumni STIE Harapan Medan, S1 Jurusan Manajemen Tamat tahun 1991, alumni China - Guangzhou Jinan University S1 Pendidikan Bahasa Mandarin, tamat pada tahun 2010, alumni China-Guangzhou-South China Normal University, S2 Program Master Teaching of The Other Language Tamat pada tahun 2012, dan alumni Universitas Negeri Medan, Program Doktor, Jurusan Manajemen Pendidikan tamat pada tahun 2021, Karir sebagai staf di bagian Finance Hiswana Migas DPC-Pertamina (Tahun 1989-2010), Pada Tahun 2003 - 2005 sebagai koordinator dan guru di Global Mandarin Centerindo, Tahun 2005 guru di Kalam Kudus, Tahun 2004-2007 di Twinkleland / Kingston, Pada Tahun 2005-s/d sekarang Pendiri Victor Language Centre, Pada Tahun 2012-2019 sebagai KaProdi di STIE PIA, dan Pada Tahun 2019 sampai sekarang di Universitas Prima Indonesia sebagai Kaprodi Bahasa Mandarin Untuk Komunikasi Bisnis dan Profesional, Selain sebagai tenaga pengajar (kaprodi/dosen) penulis juga diangkat menjadi Kepala Biro Pengembangan dan Pemasaran di tahun 2021-2022. Pada tahun 2002 penulis menterjemahkan buku bahasa Mandarin Percetakan BLCU Beijing dengan judul Buku Dasar Bahasa Mandarin Jilid 1-4.

Email Penulis: ellyromy268@gmail.com

