

MSDM DALAM ORGANISASI: KONSEP DAN PRAKTIK



Editor: Acai Sudirman



Islamuddin
Darwin Lie
Robert Tua Siregar
Kevin Indajang
Salman Faris
Putri Anggreni
Tika Nirmala Sari
Arfie Yasrie
Amanda Amalia
Agusthina Risambessy
Trisnia Manggiasih
Riyan Sisiawan Putra
Andifa Dwi Fani
Ni Ketut Ardani
Andini Grace Tina
Melkyory Andronicus



BUNGA RAMPAI

**MSDM DALAM ORGANISASI:
KONSEP DAN PRAKTIK**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MSDM DALAM ORGANISASI: KONSEP DAN PRAKTIK

Islamuddin
Darwin Lie
Robert Tua Siregar
Kevin Indajang
Salman Faris
Putri Anggreni
Tika Nirmala Sari
Arfie Yasrie
Amanda Amalia
Agusthina Risambessy
Trisnia Manggiasih
Riyan Sisiawan Putra
Andifa Dwi Fani
Ni Ketut Ardani
Andini Grace Tinia
Melkyory Andronicus

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MSDM DALAM ORGANISASI: KONSEP DAN PRAKTIK

Islamuddin
Darwin Lie
Robert Tua Siregar
Kevin Indajang
Salman Faris
Putri Anggreni
Tika Nirmala Sari
Arfie Yasrie
Amanda Amalia
Agusthina Risambessy
Trisnia Manggiasih
Riyan Sisiawan Putra
Andifa Dwi Fani
Ni Ketut Ardani
Andini Grace Tinia
Melkyory Andronicus

Editor:

Acai Sudirman

Tata Letak:

Risma Birrang

Desain Cover:

Manda Aprikasari

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

viii, 237

ISBN:

978-623-195-440-4

Terbit Pada:

Juli 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. 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. Konsep dasar manajemen sumber daya manusia diperlukan, mengingat persaingan mengarah kepada persaingan global. Dengan konsep dasar manajemen sumber daya manusia global, paling tidak profesional muda Indonesia memahami masalah mendasar manajemen sumber daya manusia global, yang selanjutnya mampu menumbuhkan kembangkan sesuai pembangunan yang dihadapi. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku terkait MSDM dalam Organisasi yang telah ada. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan MSDM dalam Organisasi.

Sistematika buku MSDM dalam Organisasi: Konsep dan Praktik ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 16 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup MSDM, Bab 2 Peranan dan Pentingnya MSDM dalam Organisasi, Bab 3 Perencanaan dan Penempatan SDM dalam Organisasi, Bab 4 Analisis Jabatan SDM, Bab 5 Transformational Leadership dan Ambidextrous Leadership, Bab 6 Manajemen Partisipatif, Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan SDM, Bab 8 Sistem Kompensasi SDM, Bab 9 Motivasi Kerja dan Etos Kerja, Bab 10 Manajemen Talenta dan Manajemen Karir, Bab 11 Kepuasan dan Produktivitas Kerja, Bab 12 Penilaian dan Evaluasi Kinerja SDM, Bab 13 Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), Bab 14 Hubungan Ketenagakerjaan dan PHK, Bab 15 *Organizational Citizenship Behavior*, dan Bab 16 Analisis SDM Global.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 20 Juni 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP MSDM.....	1
Pendahuluan	1
Pengertian Manajemen SDM	2
Perencanaan Manajemen SDM	4
Strategi Perencanaan SDM	6
Tantangan dan Strategi SDM	8
Analisis Sumber Daya Manusia	10
2 PERANAN DAN PENTINGNYA MSDM DALAM ORGANISASI	15
Pendahuluan	15
Fungsi dan Peran Manajemen SDM	16
Pengelolaan SDM dalam Organisasi.....	18
Analisis Pekerjaan SDM dalam Organisasi.....	21
Analisis Kebutuhan SDM.....	23
Perencanaan Ketenagakerjaan	23
Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja di Masa Depan.....	23
Perencanaan Suksesi dan Pengembangan Karir....	24
Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan Organisasi	24
3 PERENCANAAN DAN PENEMPATAN SDM DALAM ORGANISASI	29
Pendahuluan	29
Perencanaan SDM	31

	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi	
	Perencanaan SDM	32
	Penempatan SDM dalam Organisasi	36
	Urgensi Penempatan SDM dalam Organisasi	38
	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	39
4	ANALISIS JABATAN SDM.....	45
	Pendahuluan	45
	Peran SDM dalam Organisasi	48
	Analisis Jabatan SDM.....	52
	Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM	53
5	<i>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN</i>	
	<i>AMBIDEXTROUS LEADERSHIP</i>	59
	Pendahuluan	59
	Manfaat Perilaku Organisasi bagi Individu.....	61
	Kepemimpinan Dalam Organisasi	63
	<i>Transformational Leadership</i>	65
	<i>Ambidextrous Leadership</i>	67
	Konsep <i>Ambidextrous Leadership</i>	69
6	MANAJEMEN PARTISIPATIF	74
	Pendahuluan	74
	Apa Itu Manajemen Partisipatif?	74
	Jenis Manajemen Partisipatif.....	75
	Strategi yang Dapat Digunakan Untuk	
	Menerapkan Manajemen Partisipatif.....	76
	Proses-Proses yang Mempengaruhi Partisipasi.....	78
	Manfaat Manajemen Partisipatif	79
	Persyaratan Manajemen Partisipatif.....	80
	Kekhawatiran	82

	Keterampilan Untuk Manajemen Partisipatif.....	85
7	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	90
	Pendahuluan	90
	Pelatihan SDM	92
	Memastikan Transfer Pelatihan	94
	Memilih Metode Pelatihan	95
	Pendekatan Pengembangan SDM.....	96
	Prinsip Dasar Pengembangan SDM.....	98
	Strategi Pengembangan SDM	100
8	SISTEM KOMPENSASI SDM	106
	Pengertian Kompensasi.....	106
	Sistem Kompensasi.....	107
	Bentuk-Bentuk Kompensasi	108
	Jenis-Jenis Kompensasi.....	108
	Fungsi Kompensasi.....	109
	Tujuan dan Manfaat Kompensasi	110
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pemberian Kompensasi.....	112
	Prinsip Kompensasi	113
	Metode Pemberian Kompensasi.....	114
	Indikator Pemberian Kompensasi.....	116
9	MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA	120
	Motivasi Kerja	120
	Etika, Konflik dan Komunikasi Organisasi.....	123
	Etos Kerja	128

10	MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN KARIR.....	136
	Manajemen Talenta.....	136
	Perkembangan Manajemen Talenta	137
	Proses Manajemen Talenta	138
	Faktor yang Berpengaruh Dalam Manajemen Talenta.....	140
	Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta	141
	Manajemen Karir	142
	Metode Pengembangan Karir	142
	Manajemen Karir Individu	144
	Efektivitas Karir.....	145
	Karakteristik Keefektifan Karir.....	146
11	KEPUASAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA.....	150
	Pengertian Kepuasan Kerja	150
	Teori Kepuasan Kerja.....	151
	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	152
	Meningkatkan Kepuasan Kerja	154
	Pengertian Produktivitas Kerja.....	155
	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	157
	Indikator Produktivitas Kerja	159
12	PENILAIAN DAN EVALUASI KINERJA SDM.....	162
	Sejarah dan Kebutuhan Evaluasi Kinerja	162
	Penilaian Kinerja.....	165
	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	166
	Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan	168

	Kriteria Penilaian Kinerja	169
	Standar Kinerja (<i>Performance Standard</i>)	170
	Metode Penilaian Kinerja	170
	Kesalahan Penilaian.....	174
	Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi.....	175
	Kunci Sukses Evaluasi Kinerja	175
13	MANAJEMEN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)	180
	Pendahuluan	180
	Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).....	182
	Tujuan K3.....	183
	Manfaat	183
	Kebijakan K3	186
	Keselamatan Kerja.....	188
	Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Kecelakaan Kerja	189
	Mencegah terjadinya kecelakaan kerja.....	192
	Kesehatan Kerja.....	193
	Rangkuman	194
14	HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN DAN PHK.....	198
	Pendahuluan	198
15	<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i>	210
	Urgensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dalam Organisasi.....	210
	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	211
	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	213

	Motif <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	216
	Faktor yang Mempengaruhi Terbangunnya <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	217
	Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	219
16	ANALISIS SDM GLOBAL	224
	Pendahuluan	224
	Pengelolaan SDM Tingkat Global	226
	Pentingnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia Global	228
	Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era <i>Society</i> 5.0	232
	Karakteristik Pengembangan Sumber Daya Manusia Global yang Profesional ..	234
	Kompleksitas Pengelolaan MSDM pada Perusahaan Global.....	236

KONSEP DAN RUANG LINGKUP MSDM

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

Pendahuluan

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 et al., 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.

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.

Konsep dasar manajemen sumber daya manusia diperlukan, mengingat persaingan mengarah kepada persaingan global. Dengan konsep dasar manajemen sumber daya manusia global, paling tidak profesional muda Indonesia memahami masalah mendasar manajemen sumber daya manusia global, yang selanjutnya mampu menumbuh kembangkan sesuai pembangunan yang dihadapi. Teori ekonomi menganggap bahwa manusia hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja. Anggapan manusia sebagai faktor produksi, bisa dieksploitasi, untuk meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, bahwa manusia bisa dieksploitasi itu tidak berlaku lagi sejak manajemen menyadari kemampuan intelektual sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan tidak bisa diganti dengan faktor produksi lainnya, sumber daya manusia memiliki peranan strategis. Manajemen sumber daya manusia telah dianggap sebagai pengganti istilah manajemen personalia dalam organisasi (Silalahi et al., 2020).

Pengertian Manajemen SDM

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).

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 (Indajang et al., 2021). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Lie et al., 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.

Menurut (Stoner et al., 1996), istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Mengutip pendapat (Sherly et al., 2021), manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Menurut (Daft, 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 (pengelolaan SDM berorientasi pada layanan; Memberikan kepercayaan penuh pada pengelolaan SDM; dan mampu menumbuh-kembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu).

Selanjutnya, Anthony, Kacmar, dan Perrewé (2002) memberikan pemahaman MSDM sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan. Sedangkan menurut (Mondy, 2008), setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi.

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. (Lie et al., 2022) 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 (Sutrisno, 2011), 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 (Sherly et al., 2022), 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.

1. Pola Sumber Daya Saat Ini

Struktur karier sering dipahami secara tersirat, tetapi sangat membantu untuk membuatnya eksplisit, paling tidak karena sering ada pola pergerakan karier yang hanya Anda sadari secara samar-samar. Pertama-tama perlu tahu kelompok mana yang Anda minati, dan bagaimana mereka dibedakan satu sama lain. Perbedaan utama dapat ditentukan secara horizontal, berdasarkan level atau tingkatan, atau

berdasarkan vertikal, berdasarkan fungsi kelompok keterampilan, atau bahkan berdasarkan. Mengambil level pertama, sistem karir Anda dapat diilustrasikan secara skematis dan dalam bentuk yang disederhanakan seperti pada Hal ini menunjukkan perbedaan cara perekrutan dan pengembangan dapat dikelola dalam struktur organisasi yang sama.

2. Pola Sumber Daya Masa Depan

Bagian terakhir merinci persediaan bakat manajerial perusahaan saat ini dan sistem karier di mana ia berada saat ini. Untuk menjawab apa yang dibutuhkan di masa depan, perusahaan harus mempertimbangkan permintaan masa depan perusahaan dan apa pengaruh internal atau eksternal yang akan berdampak pada proses karier. Situasi ini dapat dimodelkan baik secara agregat tetapi dibagi menjadi beberapa sub- kelompok yang penting) atau secara individual. Asumsi dapat dibuat dan beragam pada pilihan titik rekrutmen dan pola promosi, berdasarkan usia atau layanan. Ini paling baik dilakukan dengan menerapkan sejumlah skenario permintaan berdasarkan situasi bisnis yang memungkinkan, dan dengan mengamati hasilnya.

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 memeprihatikan 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 (Mondy, 2008)

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 teapat dalam memilih strategi bisnis. Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kulturperusahaan 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.

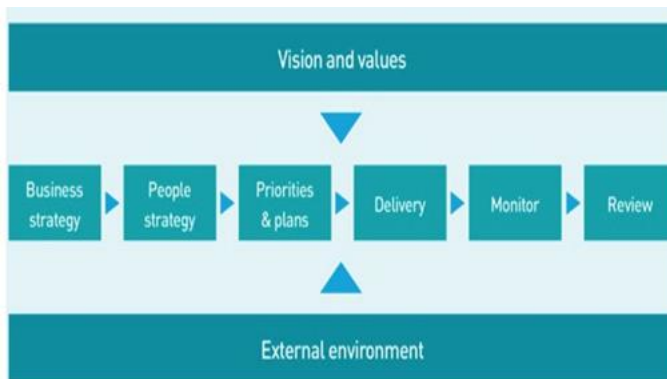
3. *Personnel development*. Yaitu proses pengembangan SDM. Proses yang dijalankan di dalamnya yaitu termasuk program pengenalan tenaga kerja yang disebut dengan orientasi, kemudian dilakukan pendidikan dan pelatihan.
4. *Personnel maintenance*. Yaitu proses pemeliharaan SDM. Yang termasuk di dalam proses 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.

Tantangan dan Strategi SDM

Kegiatan SDM dalam organisasi menghadapi beberapa tantangan dalam praktiknya, seperti perubahan pekerjaan; kualitas tenaga kerja yang tersedia; pertumbuhan pekerja lepas; pergeseran teknologi; keragaman gender; keragaman ras atau etnis; batas umur; globalisasi dan restrukturisasi organisasi. Namun, tantangan yang dihadapi HRM dilihat dari dua perspektif; internal dan eksternal dan dapat diklasifikasikan menjadi tiga: (i) tantangan organisasi ini sifatnya internal dan seringkali merupakan hasil dari kekuatan lingkungan yang bersifat eksternal. Beberapa masalah yang berasal dari organisasi termasuk restrukturisasi organisasi, budaya organisasi, outsourcing, perampingan dan desentralisasi; (ii) tantangan lingkungan yang merupakan masalah yang berasal dari konteks eksternal di mana perusahaan beroperasi, yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Ini termasuk; undang-undang, globalisasi, permintaan dan penawaran tenaga kerja, dan keragaman kerja; dan (iii) tantangan individu adalah masalah tentang karyawan, bagaimana mereka diperlakukan, mencocokkan individu dengan organisasi, pengembangan karyawan, ketidakamanan, dan sistem penghargaan, yang mempengaruhi kinerja organisasi. 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 (Delery dan Doty, 1996), 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. Reilly (2012) 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 1.4. Tahapan dalam merumuskan strategi SDM (Reilly, 2012) berikut ini.



Gambar 1.1

Tahapan dalam merumuskan strategi SDM (Reilly, 2012)

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.

Analisis Sumber Daya Manusia

Wawasan tentang karyawan dan tenaga kerja merupakan keunggulan kompetitif utama bagi organisasi yang bekerja di lingkungan yang sangat dinamis. SDM, dalam konteks Industri 5.0 telah bergerak ke arah preskriptif dan prediktif dari pendekatan deskriptif dan diagnostik tradisional. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kompleksitas HR Analytics. Sebelumnya, organisasi menggunakan data yang tersedia tentang karyawan mereka untuk memahami dan memvisualisasikan situasi yang tepat yang berlaku di dalam organisasi (Analisis Deskriptif) dan mendiagnosis alasan di balik semua situasi dan peristiwa yang berbeda ini (Analitik Diagnostik).

Namun saat ini, data yang sama digunakan lebih lanjut untuk memprediksi tindakan di masa depan, ketidakpastian dan kejadian dengan menganalisis pola dan tren sebelumnya (Analisis prediktif) dan juga, menggunakan wawasan dari studi sebelumnya untuk menyusun strategi terbaik untuk membuat perusahaan menghindari kejadian yang tidak menguntungkan dan menjadi lebih banyak bukti di masa depan (*Prescriptive Analytics*). Analisis SDM semakin banyak digunakan di bidang-bidang seperti pengembangan pengetahuan untuk kebutuhan industri masa depan. Studi menunjukkan bahwa sebagian besar manajer SDM berpikir bahwa investasi dalam analitik SDM bermanfaat di tahun-tahun

mendatang dan analitik SDM adalah inisiatif utama berikutnya untuk mempertahankan praktik SDM terbaik.

Dengan penekanan yang lebih besar diberikan kepada HR Analytics, ada tantangan yang meningkat dalam mengadaptasi HR Analytics dalam organisasi dalam hal volume tinggi data tidak terstruktur dan mentah yang tersedia untuk dipelajari, kurangnya keahlian pada model yang tersedia untuk mempelajari dan menganalisis data ini, perangkat lunak dan kecanggihan teknologi yang tersedia untuk analisis dan juga manusia yang kompleks alam. Faktor-faktor ini ditemukan membawa kesulitan dalam konseptualisasi analitik SDM. Hasil dari studi menunjukkan bahwa kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentang analitik yang dikombinasikan dengan pemahaman bisnis, ketersediaan kualitas data yang buruk untuk analisis, ketidakmampuan untuk menafsirkan hasil dan kesalahpahaman hasil merupakan tantangan lebih lanjut bagi peran mitra bisnis strategis profesional SDM dalam organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya Profesional SDM untuk menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan mereka pada faktor internal organisasi maupun eksternal seperti faktor politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi (Basoeky et al., 2021).

Daftar Pustaka

- 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.
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen* (R. Widyaningrum (ed.); 6th ed.). Salemba Empat.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. 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.
- 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.
- Lie, D., Sofiyani, S., Astiti, N. M. A. G. R., Lina, N. P. M., & Sudirman, A. (2022). The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 994–1007. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i>
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Erlangga.
- Sherly, S., Lie, D., Candra, V., Siallagan, D. M., & Sudirman, A. (2021). Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 7(1), 105–116. <https://doi.org/10.26858/est.v0i0.19208>
- Sherly, S., Lie, D., Dharma, E., Betty, H. S. M., & Sudirman, A. (2022). How Teacher Performance Moderated by Teacher Competence to Improve Students' Achievement? *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 822–831. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2>

- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen*. PT Prenhallindo.
- 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.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Profil 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

PERANAN DAN PENTINGNYA MSDM DALAM ORGANISASI

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

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Djajasinga et al., 2021). Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 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 sebab 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 adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk 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).

Fungsi dan Peran Manajemen SDM

Menurut (Poerwadarminta, 2006), tugas itu artinya sama dengan fungsi (jabatan). Dahulu, istilah fungsi dan tugas ini sering digunakan secara bersama-sama. Tugas dan fungsi departemen pengembangan sumber daya manusia adalah melakukan inventarisasi, menyusun kompetensi karyawan, membuat perencanaan pengembangan karir dan keterampilan, melakukan penilaian hasil kerja dan memberikan masukan serta memutuskan masalah perekrutan karyawan beserta penempatannya (Djajasinga et al., 2021). Peran human resource manajemen merupakan pengembangan sumber daya manusia

menggabungkan pengembangan pelatihan dan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. *Human resource management* adalah penggunaan konsep terpadu dan holistik dalam pembinaan SDM yang berkelanjutan. Mengembangkan kompetensi kunci yang memungkinkan individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan melalui kegiatan pembelajaran yang direncanakan. Kelompok dalam organisasi menggunakan human resource manajemen untuk memulai dan mengelola perubahan. Selanjutnya, juga memastikan kecocokan antara kebutuhan individu dan organisasi (Sofiyani et al., 2022).

Tujuan dari *human resource management* harus meningkatkan kinerja individu sehingga memberikan kontribusi langsung ke tujuan kinerja organisasi. Pengembangan SDM (sumber daya manusia) memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membuat karyawan lebih baik. Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk memberikan 'pembinaan' yang diperlukan untuk memperkuat dan menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang seorang karyawan yang sudah memiliki (Simatupang et al., 2022). Tujuan dari pengembangan dan pelatihan adalah untuk memberikan 'pembinaan' yang diperlukan untuk memperkuat dan menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang seorang karyawan yang sudah memiliki. Tujuan dari pengembangan dan pelatihan adalah untuk membuat karyawan lebih baik pada apa yang mereka lakukan.

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai 4 (empat) peran penting di Perusahaan yang perlu dipahami oleh para praktisi. Departemen Sumber Daya Manusia tidak semata mata hanya menjalankan fungsi ataupun peran administratif dalam kegiatannya sehari hari. Ada berbagai peran penting dalam menjalankan fungsinya di Perusahaan. Ada 4 (empat) peran penting sumber daya manusia di perusahaan, yang kami sadur dari Buku HR karya Dave Ulrich, dan dari berbagai literasi lainnya, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1. Ada

4 (empat) Peran Penting Sumber Daya Manusia di Perusahaan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Peran Penting Sumber Daya Manusia di Perusahaan Sumber: (Bangun, 2102)

Pengelolaan SDM dalam Organisasi

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).

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. 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. (Boxall and Purcell, 2016). 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.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini (Anggoro KR et al., 2022):

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.

Analisis Pekerjaan SDM dalam Organisasi

Analisis pekerjaan yang jelas akan membuat struktur organisasi menjadi jelas dan terukur (Gómez-Mejía et al., 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 et al., 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 et al., 2016; Moustaghfir et al., 2020; Ruta & Sala, 2017). 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 et al., 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 et al., 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 et al., 2016) namun dapat menjadi

langkah yang strategis sebagai sarana manajemen karir dan *head hunter* untuk program pimpinan

Analisis Kebutuhan SDM

Dessler (2020) menyatakan bahwa analisis kebutuhan SDM melibatkan evaluasi mendalam terhadap posisi-posisi pekerjaan yang ada, serta pemahaman yang baik tentang keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mengisi posisi tersebut. Dalam proses analisis kebutuhan SDM, organisasi harus mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Dia menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti pertumbuhan bisnis, teknologi baru, perubahan regulasi, dan pergeseran demografis dapat berdampak pada kebutuhan SDM.

Perencanaan Ketenagakerjaan

Verhulst & DeCenzo (2021) menjelaskan bahwa perencanaan ketenagakerjaan melibatkan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam konteks perencanaan ketenagakerjaan, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan bisnis yang diantisipasi, perubahan teknologi, rencana ekspansi atau restrukturisasi, serta kebijakan dan tujuan organisasi.

Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja di Masa Depan

Menurut Gatewood et al., (2018) perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa depan melibatkan evaluasi danantisipasi terhadap kebutuhan tenaga kerja yang akan dibutuhkan oleh organisasi dalam jangka panjang. Dalam proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti perubahan pasar, perkembangan teknologi, strategi bisnis, dan tujuan jangka panjang.

Perencanaan Suksesi dan Pengembangan Karir

Dessler (2020) mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi melibatkan identifikasi, pengembangan, dan persiapan karyawan potensial untuk mengisi posisi kunci di dalam organisasi. Dalam konteks perencanaan suksesi, organisasi harus mengidentifikasi posisi kunci yang memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan organisasi dan mengidentifikasi individu yang memiliki potensi untuk mengisi posisi tersebut di masa depan. Ia menjelaskan bahwa perencanaan suksesi juga melibatkan pengembangan program pengembangan karyawan yang komprehensif, seperti pelatihan, mentoring, dan program pengembangan kepemimpinan.

Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan Organisasi

Organisasi saat ini dipaksa untuk dapat menyesuaikan strategi perusahaannya dengan berbagai bentuk perubahan di lingkungan yang sangat dinamis. Dinamika perubahan menuntut organisasi untuk mampu berubah demi kelangsungan hidup organisasi tersebut (Smither, 2012). Bahkan bagi SDM dalam organisasi, perubahan dapat menimbulkan perasaan cemas dan tegang, kemudian ketika perubahan mulai terbentuk, anggota organisasi dapat merasakan ketidakpastian dan kebingungan.

Kesiapan SDM untuk berubah tentunya akan berkaitan dengan kinerja individual. Setiap individu tentunya perlu dipersiapkan terlebih dahulu untuk dapat menghadapi perubahan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, karena jika tidak dipersiapkan dengan optimal maka proses perubahan menjadi tidak efektif dan dapat meningkatkan resiko kegagalan. Individu yang siap menghadapi perubahan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya akan memiliki kinerja yang unggul, sehingga untuk meningkatkan kinerja individu di era perubahan. Organisasi perlu memiliki program khusus untuk mempersiapkan kesiapan individu terhadap perubahan. Hal-hal penting yang dapat menjadi dasar kesiapan individu dalam perubahan antara lain faktor kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kemampuan beradaptasi masing-masing individu dan internalisasi nilai-nilai organisasi. (Lokuge *et al*, 2019)

Perubahan yang terjadi perlu adanya sebuah komitmen organisasi dan individu agar perubahan yang terjadi dapat dikelola dan menjadi sebuah *challenge* bagi SDM dalam organisasi. Zulkarnain dan Hadiyani (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan keterikatan individu merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kesiapan SDM untuk berubah. Menurut Pramadani dan Fajrianti (2012) menyatakan hal yang berbeda bahwa komitmen terkadang hanya memberikan pengaruh yang sangat rendah terhadap kesiapan SDM menghadapi perubahan.

SDM dalam organisasi tentunya memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hal ini juga mempengaruhi strategi pendekatan organisasi dalam mempersiapkan SDM yang siap menghadapi tantangan perubahan. SDM yang memiliki kepercayaan diri dengan kemampuan yang dimiliki tentunya akan mampu mengatasi efek dari perubahan yang terjadi seperti mampu mengelola kondisi stres dan cenderung menganggap perubahan sebagai hal yang positif sehingga akan mengalami tingkat kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan.

SDM yang memiliki kesiapan terhadap tantangan perubahan akan memiliki sikap kerja yang produktif dan lebih memiliki semangat dalam menghadapi segala kompleksitas yang terjadi. Menurut Adil (2016) terdapat tiga konstruksi utama kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan antara lain "kesiapan untuk perubahan", "komitmen untuk berubah", dan "perilaku positif terkait perubahan". Kesiapan untuk berubah salah satunya didorong dukungan pimpinan organisasi. Choi dan Ruona (2011) juga menyatakan bahwa konsep kesiapan SDM dalam tantangan perubahan adalah sikap positif dan menganggap bahwa perubahan yang terjadi merupakan hal yang positif dan merasa bahwa perubahan akan membawa kemajuan bagi dirinya. Ditambahkan pula faktor pendukung yang dapat mengurangi resistensi SDM dalam menghadapi tantangan perubahan adalah adanya dukungan pimpinan organisasi. SDM yang memiliki komitmen dalam tantangan perubahan tentunya akan menunjukkan perilaku unggul dalam berkontribusi.

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.
- Bangun, W. (2102). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1* (10th ed.). PT Indeks.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing Human Resources. In *Nuevos sistemas de comunicación e información* (8th ed.). Pearson Education.
- Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267–283. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0119>
- 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.
- Ruta, D., & 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). https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_6

- 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.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Sofiyani, 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>
- 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.

Profil Penulis



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 dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

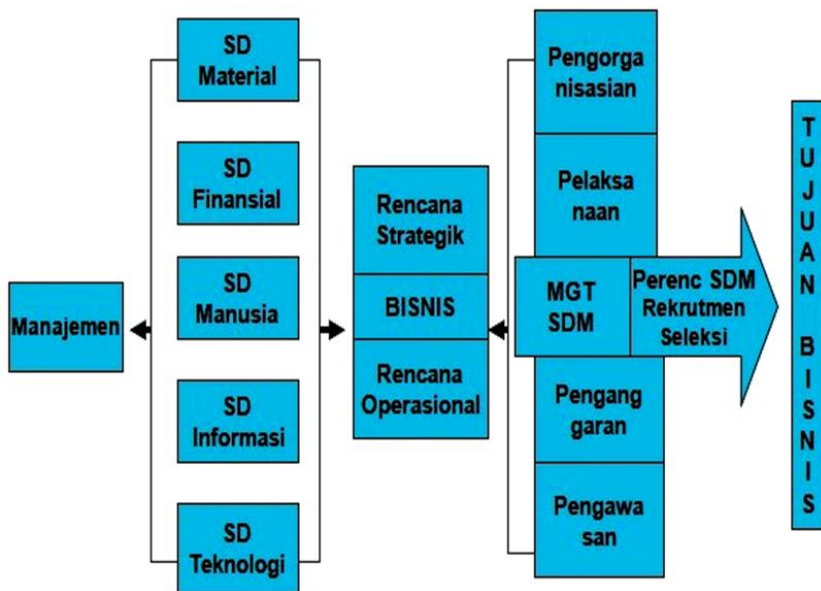
PERENCANAAN DAN PENEMPATAN SDM DALAM ORGANISASI

Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.hD
Universitas Prima Indonesia

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan. Manajemen SDM strategis merupakan penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing (Bangun, 2102). Untuk itu, departemen SDM secara formal memberikan kontribusi dalam perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mewujudkan hal ini, maka perusahaan harus berupaya menciptakan nilai tinggi yang membedakan organisasi dengan pesaing yang sering disebut dengan kompetensi inti. Kompetensi inti berbasis pada budaya organisasional, produktivitas, inovasi, pelayanan yang memuaskan, dan kualitas yang luar biasa, serta ketrampilan khusus SDM-nya (Sutrisno, 2015).

Perencanaan SDM merupakan bagian yang terkait dengan perencanaan organisasional. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Perencanaan strategi merupakan proses penetapan tujuan organisasi dan menentukan seluruh program tindakan untuk mencapai tujuan. Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM (Sutrisno, 2011). Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut. Dalam meramalkan kebutuhan SDM dapat dilakukan dengan: metode matematis: analisis regresi, model simulasi, faktor produktivitas, rasio kepegawaian; metode penilaian: perkiraan, aturan umum, teknik delphi, kelompok nominal. Dalam hubungannya dengan perencanaan SDM dan perencanaan strategi, berikut dimensi yang perlu diperhatikan dalam pilihan strategi dalam perencanaan SDM:



Gambar 3.1 Perencanaan SDM dalam Tujuan Bisnis Sumber: (Sinambela, 2018)

Perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi utk menunjang keputusan investasi SD dlm berbagai aktivitas SDM. Perencanaan SDM merupakan proses analisis kebutuhan SDM organisasi ditengah kondisi yg berubah dan melakukan aktivitas yg diperlukan utk memenuhi kebutuhan tsb. Perencanaan SDM tertuju pada penyusunan kebijakan dan program SDM yg terpadu utk mencapai tujuan organisasi dan SDM. Melalui perencanaan SDM mencakup: Perencanaan Kepegawaian: identifikasi/penentuan jlh SDM yg diperlukan utk mencapai tujuan organisasi dimasa mendatang. Perencanaan Program: pemilihan alat SDM yg efektif utk mengetahui kelebihan dan kekurangan SDM, pengkoordinasian beragam program melalui rencana kepegawaian

Perencanaan SDM

Dalam definisi perencanaan SDM terlebih dahulu harus dapat memahami apa itu perencanaan dan SDM. Perencanaan ialah proses pemikiran yang bertabiat kreatif, inovatif, serta reflektif sehingga bisa menggambarkan suasana yang hendak dikehendaki serta bisa membagikan hambatan yang mungkin akan menghadang implementasi rencana dimaksud. Pentingnya penentuan rencana yang baik dan benar di dalam sebuah perencanaan SDM pada organisasi/perusahaan dapat mempermudah pekerjaan sebanyak 50% dari pekerjaan yang biasanya dikerjakan. Terdapat tiga kepentingan perencanaan SDM, antara lain (Mangkunegara, 2001):

1. Kepentingan individu. Perencanaan SDM begitu penting pada individu karyawan, karena dapat menunjang dalam setiap potensinya, sama halnya dengan kepuasan karyawan dapat diraih dengan perencanaan karier.
2. Kepentingan organisasi. Perencanaan SDM begitu penting dalam organisasi untuk memperoleh kandidat karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi. Karena adanya perencanaan perencanaan SDM, dapat dipersiapkan kandidat karyawan yang berpengalaman

untuk menempati kedudukan manajer dimasa yang akan datang.

3. Kepentingan nasional. Perencanaan SDM memberikan manfaat bagi kepentingan nasional. Perihal ini karena karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat dipergunakan oleh pemerintah dalam bentuk mengembangkan kapasitas nasional.

Perencanaan SDM merupakan bagian yg terkait dengan perencanaan organisasi. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi (Silalahi et al., 2020).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Pada proses perencanaan terdapat bebarapa faktor yang mempengaruhi proses perencanaan yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM. Taufiqurokhman (2008) secara garis besar ada dua faktor yang menjadi pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang meliputi lingkungan organisasi atau perusahaan itu sendiri, antara lain:

a. Rencana Strategi

Setiap organisasi pasti memiliki acuan yang dirumuskan ke dalam rencana strategis (Renstra) yang nantinya menjadi pegangan dalam menentukan arah kebijakan organisasi termasuk perencanaan sumber daya manusia, dimana kebutuhan sumber daya manusia dimasa depan tergambar sehingga dapat ditentukan kebijakannya kapan harus merekrut sesuai kriteria yang dibutuhkan. Seperti kita ketahui bahwa di dalam renstra terdapat tujuan jangka waktu tertentu (tujuan panjang/pendek) menjadi komitmen bersama untuk mencapainya.

b. Kebijakan Perusahaan/organisasi

Secara keseluruhan seluruh arah kebijakan organisasi telah tertuang di dalam Renstra, namun adakalanya organisasi merumuskan kebijakan baru karena ada perkembangan baru yang harus diikuti dan dipenuhi yang belum tertuang didalam Renstra. Hal ini dilakukan mengingat perubahan selalu terjadi dan organisasi harus secara fleksibel dan dinamis mengikuti perubahan tersebut. Tujuannya adalah untuk menjaga keberlangsungan dan perkembangan organisasi dalam memenuhi kebutuhan stakeholders.

c. Pendanaan

Disetiap perencanaan yang dilakukan membutuhkan sumber pembiayaan, dan hal ini menjadi faktor perencanaan sumber daya manusia. Karena pada kenyataannya setiap sumber daya manusia yang direkrut harus dimasukkan kedalam anggaran rutin (anggaran pembinaan, prediksi dana pensiun, dan lainnya). Terkadang dari

anggaran yang dimiliki organisasi dapat mempertimbangan skala prioritas kategori sumber daya manusia yang harus direkrut.

d. Rencana Produksi

Setiap organisasi/perusahaan pasti melakukan proses produksi baik berupa produk ataupun jasa. Dari rencana produksi barang dimasa yang akan dapat dilakukan sebuah prediksi apakah akan mempertahankan status quo, atau melakukan peningkatan dalam jumlah dan kuantitas ataupun mengurangnya. Sehingga kondisi tersebut mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan.

e. Pengembangan Produk

Sebuah organisasi yang bergerak dinamis memiliki kecenderungan untuk melakukan pengembangan atau inovasi dari varian produk yang dimiliki saat ini. Pengembangan produk tersebut membutuhkan keterampilan dan kompetensi tertentu. Oleh karenanya keadaan tersebut akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia

f. Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola adalah suatu instrument yang menggambar bagaimana organisasi mencapai tujuannya. Sehingga struktur organisasi dan tata kelola yang dirancang harus sesuai dengan kebutuhan tujuan yang hendak dicapai.

2. Faktor Eksternal

Faktor lingkungan eksternal merupakan keadaan yang berasal dari luar organisasi yang dapat memperlambat dalam pengembangan fungsi sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi yang tentu saja mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia Handoko (1997). Adapun faktor eksternal organisasi meliputi:

a. Angkatan Kerja

Angkatan kerja adalah penduduk yang telah memasuki usia kerja, baik mereka yang sudah bekerja, belum bekerja, atau sedang mencari pekerjaan. Jumlah angkatan kerja disetiap tahunnya terus mengalami peningkatan, hal ini menjadi tantangan tersendiri karena adanya *suplay* sumber daya manusia yang besar menjadikan perusahaan memiliki banyak pilihan untuk mempertahankan karyawan yang ada atau mengganti dengan karyawan yang baru. Pilihan ini terjadi karena ada kebutuhan perusahaan untuk menemukan sumber daya manusia sesuai. Kemampuan dari tenaga kerja perusahaan sangat menentukan seberapa besar organisasi dapat meraih segala tujuan yang ditetapkan.

b. Legal Consideration

Perusahaan dalam memperlakukan sumber daya manusia harus mengikuti pertimbangan secara hukum dan peraturan yang ditentukan oleh pemerintah. Hal ini menjadi acuan bagi departemen sumber daya manusia dalam pengelolaannya. Perhatian juga ditujukan masalah signifikan lain yang mempengaruhi sumber daya manusia.

c. Persaingan

Untuk menaikkan pangsa pasar, sebuah organisasi harus mendapatkan lebih banyak pelanggan. Atau organisasi itu harus mengalahkan pesaing dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang.

d. Konsumen

Konsumen merupakan suatu hal yang tidak pasti bagi organisasi, selera, cita rasa pelanggan dapat berubah sewaktu-waktu.

e. Teknologi

Perubahan teknologi dapat membantu organisasi untuk menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produk secara lebih efisien. Namun dibutuhkan ilmu pengetahuan dan biaya yang besar untuk menggunakan teknologi tersebut.

f. Politik

Banyak peraturan perundang-undangan yang dihasilkan melalui proses politik mempengaruhi kegiatan organisasi.

g. Ekonomi

Kondisi ekonomi yang tidak dapat diprediksi dan berubah dapat mempengaruhi keberadaan organisasi bisnis. Dengan keadaan ekonomi yang kurang baik dapat mempengaruhi kegiatan bisnis yang kurang produktif.

h. Demografi

Demografi tenaga kerja menggambarkan komposisi berikut: tingkat pendidikan, usia, suku, jenis kelamin, dan karakteristik lainnya. Perubahan demografi di suatu daerah menuntut peran MSDM dalam merekrut tenaga kerja.

Penempatan SDM dalam Organisasi

Agar satuan organisasi/perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dapat berfungsi sebagaimana mestinya dan dapat membantu satuan-satuan kerja lainnya, maka pemimpin dalam organisasi satuan kerja tersebut mutlak perlu mengetahui secara pasti semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, serta mempunyai sistem informasi sumber daya manusianya. Penempatan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam organisasi adalah proses yang penting untuk mengoptimalkan keterampilan, keahlian, dan potensi karyawan. Penempatan yang tepat membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya sambil memastikan bahwa karyawan merasa puas dan terlibat

secara maksimal. Berikut adalah beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan SDM dalam organisasi:

1. Analisis pekerjaan: Pertama-tama, organisasi perlu melakukan analisis pekerjaan yang komprehensif untuk memahami tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang terkait dengan setiap posisi. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk setiap peran.
2. Kualifikasi dan kompetensi: Berdasarkan analisis pekerjaan, organisasi dapat menentukan kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi. Dalam penempatan SDM, penting untuk memilih karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan posisi tersebut.
3. Pengalaman dan kinerja sebelumnya: Meninjau pengalaman dan kinerja sebelumnya dari karyawan yang bersangkutan juga penting dalam penempatan. Melihat rekam jejak karyawan dapat membantu organisasi dalam menilai kemampuan mereka untuk berkontribusi secara efektif dalam peran yang diinginkan.
4. Preferensi karyawan: Menghormati preferensi dan aspirasi karyawan juga penting dalam penempatan SDM. Menanyakan keinginan dan minat karyawan dapat membantu organisasi dalam menempatkan mereka pada peran yang sesuai dengan minat dan tujuan mereka, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan.
5. Pengembangan potensi: Organisasi dapat mempertimbangkan potensi pengembangan karyawan dalam penempatan SDM. Ini berarti memberikan peluang kepada karyawan untuk tumbuh dan mengembangkan keterampilan mereka dengan menempatkannya dalam posisi yang menantang dan sesuai dengan aspirasi mereka, serta memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.

6. Budaya organisasi: Memperhatikan budaya organisasi juga penting dalam penempatan SDM. Mengenali nilai-nilai dan norma organisasi dapat membantu dalam menempatkan karyawan yang akan sesuai dengan budaya tersebut, sehingga mendukung harmoni dan kolaborasi dalam lingkungan kerja.
7. Pertimbangan kesetimbangan tim: Penempatan SDM juga harus mempertimbangkan kesetimbangan tim di dalam organisasi. Menghindari penumpukan keterampilan atau kekurangan di satu tim atau departemen dapat membantu dalam menciptakan tim yang efisien dan berkinerja tinggi.

Urgensi Penempatan SDM dalam Organisasi

Penempatan SDM (Sumber Daya Manusia) yang tepat dalam organisasi memiliki urgensi yang tinggi karena berdampak langsung pada keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa penempatan SDM menjadi urgensi penting:

1. Efektivitas kinerja: Penempatan yang tepat akan menghasilkan efektivitas kinerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kualifikasi, keahlian, dan minat mereka, mereka akan lebih mampu untuk menghadapi tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan pencapaian target organisasi.
2. Pengembangan potensi: Melalui penempatan yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan potensi individu. Setiap karyawan memiliki keahlian, bakat, dan minat yang berbeda. Dengan menempatkan mereka di posisi yang sesuai, organisasi dapat memaksimalkan potensi tersebut dan memungkinkan karyawan untuk berkembang secara optimal. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir dan meningkatkan retensi karyawan.

3. Peningkatan motivasi dan kepuasan: Karyawan yang ditempatkan di posisi yang sesuai akan merasa lebih termotivasi dan puas dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka dapat menggunakan keterampilan dan keahlian mereka dengan baik, mereka akan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi. Motivasi yang tinggi berdampak pada kinerja yang lebih baik, kerja tim yang efektif, dan peningkatan kepuasan karyawan.
4. Pengurangan biaya dan waktu: Penempatan yang tidak tepat dapat menyebabkan biaya dan waktu yang lebih tinggi bagi organisasi. Jika karyawan tidak cocok dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, mereka mungkin membutuhkan pelatihan tambahan atau pengawasan yang lebih intensif. Hal ini dapat menghabiskan sumber daya organisasi yang berharga. Dengan melakukan penempatan yang tepat sejak awal, organisasi dapat mengurangi biaya pelatihan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
5. Meningkatkan keberagaman dan inklusi: Penempatan SDM yang baik juga mempertimbangkan keberagaman dan inklusi. Dengan menempatkan karyawan yang mewakili beragam latar belakang, budaya, dan perspektif di berbagai posisi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang inklusif. Hal ini mendorong kolaborasi yang lebih baik, inovasi, dan pemecahan masalah yang kreatif.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perkembangan teknologi telah merubah segalanya yang menjadikan semua sistem berbasis digital. Kemajuan di bidang komunikasi dan informasi menjadi salah satu faktor bagi kesuksesan sebuah bisnis (Purba et al., 2020). Berbagai macam platform komunikasi bermunculan, dan tidak ada pilihan lain kecuali mengikuti perkembangannya. Berberapa usaha sudah mulai ketinggalan zaman karena tidak mampu mengikuti perkembangan zaman. Untuk dapat lolos dari persaingan, maka salah satunya adalah kemampuan menguasai

teknologi, khususnya informasi dan komunikasi. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang memainkan peran penting bagi kemajuan (Pakpahan et al., 2019). Oleh sebab itu, untuk bisnis yang baru mulai dirintis, harus bisa memahami dan mengadopsi digitalisasi sumber daya manusia lebih awal dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis. Digitalisasi manajemen sumber daya manusia akan dibahas pada berikutnya.

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 memeprihatikan 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.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukanantisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis (Sahir et al., 2020). Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. 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.

Daftar Pustaka

- Bangun, W. (2102). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Susan (ed.)). PT Remaja Rosdakarya.
- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131–138. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- 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.
- Sahir, S. H., Fadhli, M., Sudirman, A., Hasibuan, A., Chamidah, D., Salmiah, Sherly, Revida, E., Simarmata, J., & Purba, S. (2020). *Keterampilan Manajerial Efektif*. Yayasan Kita Menulis.
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Profil Penulis



Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.h.D.

Penulis lahir di Pematangsiantar pada November 1967. Pendidikan sarjana diperoleh dari Universitas Sisingamangaraja XII pada tahun 1992 dan gelar Magister diperoleh dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 2001 dan pendidikan doktor diperoleh dari Universitas Malaya pada tahun 2011. Saat ini aktif mengajar di Program Studi Magister Manajemen Universitas Prima Indonesia di Kota Medan.

Email: robertsiregar392@gmail.com

ANALISIS JABATAN SDM

Kevin Indajang, S.E., M.M

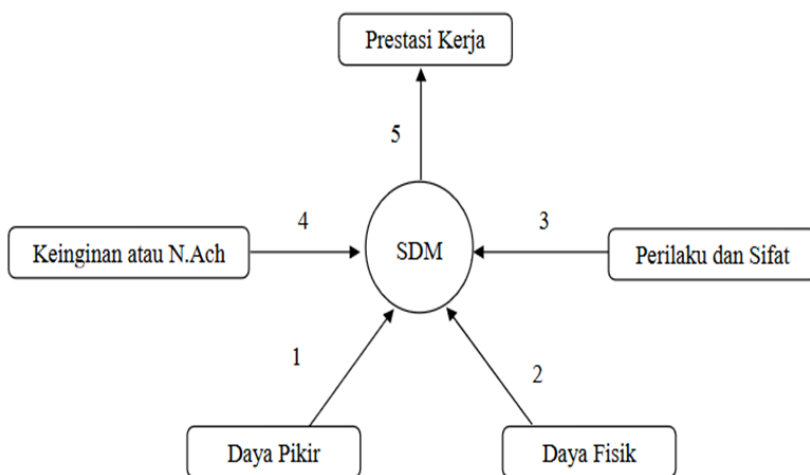
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Aspek sumber daya manusia dalam kehidupan sebuah organisasi memiliki peranan yang penting untuk mendukung keberlanjutan visi dan misi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu seberapa baik kinerja organisasi, seberapa baik strategi organisasi yang dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dicapai (Hartini et al., 2021). Sebagai suatu organisasi yang menentukan pertumbuhan agenda prioritas dan rencana melalui komunikasi organisasi ke bawah dengan jajaran, merupakan salah satu tantangan terbesar mereka dalam pengorganisasian manajemen pada tingkat SDM.

Dalam ulasan literatur, ada penjelasan yang berbeda terkait literasi pada manajemen sumber daya manusia. Hal ini adalah pendekatan manajemen personalia tradisional dan sumber daya manusia kontemporer (berbasis sumber daya) yang berorientasi pada pendekatan manajemen. Perspektif tradisional menawarkan bahwa HRM adalah pengelolaan sumber daya manusia terkini. Namun, baik manajemen personalia dan pendekatan kontemporer, setuju atau tidak dengan gagasan faktor manusia tradisional dan kontemporer dalam organisasi adalah salah satu faktor yang strategis dalam organisasi (Acar et al., 2015).

Eksistensi organisasi pastinya wajib diwujudkan buat menggapai tujuan akhir organisasi. Upaya tersebut tidak bisa terlaksana bila tidak didukung oleh sumber energi organisasi. Salah satu sumber energi diartikan merupakan personal ataupun sumber energi manusia (SDM). Rahayu (2009), menambahkan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia (SDM) adalah perpaduan antara kemampuan dalam berpikir dan kemampuan fisik. Lebih lanjut, (Rahayu, 2009) menggambarkan konsep sumber daya manusia seperti bagan di bawah ini:



Gambar 4.1

Konsep Sumber Daya Manusia Sumber: (Rahayu, 2009)

Bersumber pada gambar 4.1 di atas bisa dijabarkan kalau sumber energi manusia dipengaruhi oleh 5 aspek, antara lain energi pikir, energi raga, sikap serta watak, kemauan, serta prestasi kerja. Energi pikir bisa diperoleh dari usaha berbentuk belajar serta pelatihan. Energi raga dimaksud bagaikan metode seorang memperhitungkan area kerjanya dalam perihal ini merupakan bawahan. Sedangkan sikap serta watak bisa distimulus dari pergaulan serta area. Kemauan serta prestasi bisa ditingkatkan dengan membagikan rangsangan baik berbentuk motivasi maupun reward. Sehingga bisa disimpulkan jika perencanaan SDM merupakan proses penataan, peramalan, pengembangan, serta pengontrolan

terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan memerhatikan kesesuaian jumlah pegawai, penempatan, waktu, serta bayaran. Komponen-komponen dalam perencanaan SDM dalam suatu organisasi meliputi sebagian perihal yang bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Organisasi. Perencanaan organisasi ialah aktivitas ataupun kegiatan yang hendak dicoba oleh organisasi dalam rangka menggapai tujuan dengan mengadakan sebagian pergantian terpaut pengembangan organisasi.
2. Tujuan dalam organisasi. Tujuan organisasi disusun bersumber pada kepentingan personal, organisasi, serta terakhir kepentingan nasional. Sehingga perencanaan mesti ditunjukkan buat menggapai ketiga perihal tersebut.
3. Audit SDM. Audit ialah proses yang dicoba secara intensif serta berkepanjangan dengan menyelidiki, menganalisis, serta menyamakan data yang diperoleh dengan standar yang berlaku. Sekurang-kurangnya dalam pengauditan SDM meliputi daya guna, program kepegawaian, program analisis jabatan, perekrutan pegawai, testing, pelatihan serta pengembangan manajemen, promosi, transfer, taksiran pegawai, ikatan kerja, pelayanan pegawai, moral, perilaku kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah, serta riset pegawai.
4. Peramalan SDM. Peramalan SDM menitikberatkan pada penyesuaian terhadap pergantian eksternal organisasi. Peramalan SDM dicoba dengan memperhitungkan keadaan permintaan penawaran, perencanaan karir, serta pergantian teknologi.

Lebih lanjut, Devolusi fungsi SDM mengarah pada integrasinya ke dalam strategi organisasi, dan integrasi vertikal dalam beberapa fungsi SDM dengan disiplin ilmu lain yang melibatkan SDM profesional langsung untuk ikut partisipasi pada perencanaan strategis dan implementasi dari misi, nilai-nilai, budaya, strategi dan tujuan yang dirancang oleh organisasi (Naznin & Hussain, 2016). Maka dari itu diperlukan perencanaan dalam

melakukan evaluasi atau audit SDM guna memaksimalkan kinerja suatu organisasi maupun perusahaan. Secara umum terdapat lima (5) aspek yang menjadi fokus perhatian dalam audit SDM, yakni:

1. Mutu kekuatan kerja. Kenaikan mutu bisa dicapai lewat pengalaman, pembelajaran, pelatihan serta pengembangan SDM.
2. Penentuan mutu. Penentuan mutu dicoba lewat analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan buat memastikan tugas-tugas, tanggung jawab, keadaan kerja, serta interrelasi antar jabatan.
3. Catatan suatu keahlian dasar (*Skill*). Catatan kemampuan sangat berguna untuk organisasi buat mendayagunakan pegawainya.
4. *Turnover* tenaga kerja. Diagnosis atas turnover ini wajib dicoba dengan memerhatikan angka rata-rata turnover pada tahun-tahun tadinya. Pemicu turnover antara lain merupakan terbentuknya kekosongan pegawai diakibatkan pensiun, cuti, menyudahi, izin, absen, serta wafat.
5. Pergantian secara intern. Audit SDM bisa pula dengan memikirkan pergantian secara intern, semacam promosi jabatan, penyusutan jabatan(demosi), serta transfer jabatan

Peran SDM dalam Organisasi

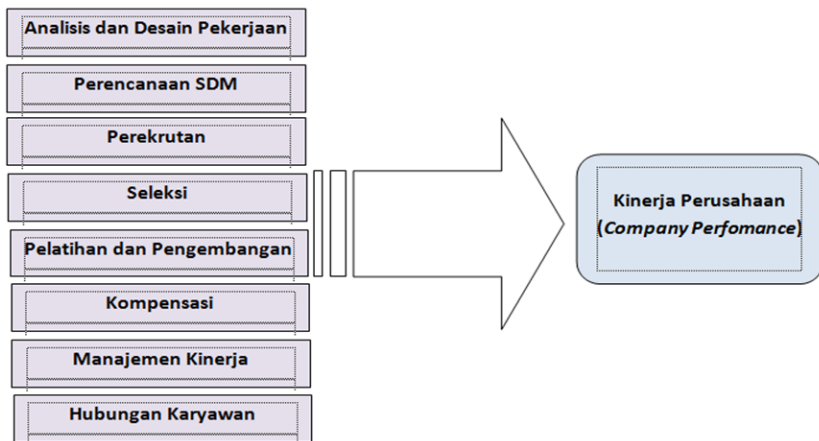
Secara umum perkembangan serta eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan tidak lain tergantung pada karakteristik dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Representatif pengembangan manajemen sumber daya manusia yang bernilai dilihat dari kegiatan strategis organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Anggoro KR et al., 2022). Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai

diberdayagunakan sebagai elemen yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut (Hayati, 2020), terdapat beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam praktik manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

1. Karyawan merupakan unsur investasi yang perlu dikelola dan dikembangkan dalam jangka pendek dan jangka panjang agar dapat memberikan kontribusi bagi organisasi terutama yang menyangkut tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
2. Adanya program organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dan karyawan sehingga menciptakan rasa keadilan bagi kedua pihak.
3. Kebijakan perusahaan diharapkan mampu memberikan kesempatan yang besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri.
4. Pelaksanaan program SDM, organisasi diharapkan bijaksana dan non diskriminatif.
5. Pelaksanaan program organisasi sebaiknya memberi ruang yang luas bagi karyawan untuk ikut serta berkontribusi sehingga potensi yang dimiliki karyawan dapat tercapai secara optimal.
6. Penilaian kinerja karyawan berorientasi pada hasil pengukuran yang objektif dan spesifik, dilaksanakan dengan penuh kejujuran dan adil sehingga dapat memberikan umpan balik yang efektif.
7. Tingkat pemberian kompensasi sebaiknya dilakukan secara adil dan transparan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan.
8. Adanya aturan terkait pendisiplinan karyawan yang dilakukan secara progresif dan berkelanjutan.

Dalam kondisi untuk menghadapi lingkungan yang strategis yang terus berubah, maka diperlukan evaluasi terkait praktik SDM dengan sasaran yang strategis. Implementasi praktik strategis SDM bertujuan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi sehingga sasaran-sasaran yang ditetapkan perusahaan

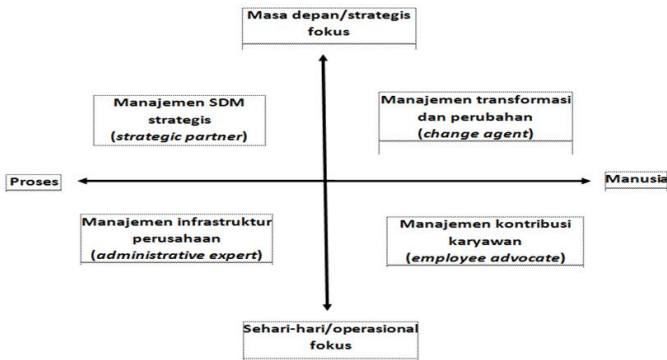
dapat tercapai. Praktik strategis SDM menurut (Noel, 2009) dapat dijelaskan pada gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Praktik Manajemen SDM Sumber: (Noel, 2009)

Berdasarkan gambar 4.2 di atas terlihat bahwa perencanaan praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting guna meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Maka dari itu, peran SDM dalam suatu organisasi maupun perusahaan sangatlah penting guna menghadapi segala perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi dan informasi. Beberapa perubahan yang strategis pada lingkungan sumber daya manusia perlu dilakukan guna mendorong keberagaman kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan. Upaya tersebut perlu dilakukan dengan konsep integrasi dan sentralisasi yang jelas agar sasaran akhir yang diharapkan perusahaan dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan manajerial. Menurut (Dessler, 2018), perubahan yang terjadi akibat globalisasi, keberagaman angkatan kerja, tren teknologi serta praktik manajemen baru merupakan salah satu indikator perubahan strategis yang terjadi di lingkungan sumber daya manusia. Hal ini mengakibatkan perubahan yang begitu dinamis dan permasalahan SDM yang semakin kompleks, sehingga perlu adanya upaya yang konkret dari bidang MSDM untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ini

diilustrasikan peran SDM dalam kegiatan strategis operasionalisasi organisasi.



Gambar 4.3 Peran MSDM Sumber: (Bangun, 2012)

(Anggoro KR et al., 2022), menjelaskan bahwa hal penting dalam manajemen SDM adalah aktivitas SDM. Aktivitas SDM dapat dibedakan menjadi dua (2) aspek yaitu manajemen SDM dan manajemen modal. Perputaran dalam SDM memiliki nilai yang penting guna memaksimalkan tingkat kinerja suatu organisasi melalui capaian sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga perlu adanya penghargaan dan pengembangan yang dilakukan secara berkesinambungan.



Gambar 4.4 Perputaran SDM Sumber: (Anggoro KR et al., 2022)

Analisis Jabatan SDM

Agar satuan organisasi/perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dapat berfungsi sebagaimana mestinya dan dapat membantu satuan-satuan kerja lainnya, maka pemimpin dalam organisasi satuan kerja tersebut mutlak perlu mengetahui secara pasti semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, serta mempunyai sistem informasi sumber daya manusianya. Dan kemampuan ini merupakan keharusan dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi/perusahaan (Daft, 2006). Dalam suatu organisasi/perusahaan diharuskan adanya sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh para karyawan-karyawan, di mana masing-masing karyawan mempunyai tingkat pekerjaan berbeda-beda dalam suatu organisasi, sehingga dapat dihindari adanya karyawan yang tidak tahu akan apa yang harus dikerjakan terkait banyak pekerjaan harus mereka kerjakan. Kemampuan pemimpin ini sangat bergantung pula pada besar kecilnya organisasi yang dipimpin. Dalam satu organisasi kecil, dengan jumlah karyawan yang masih relatif sedikit, memiliki suatu sistem informasi tentang sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang mutlak akan tetapi berbeda halnya dalam suatu organisasi besar yang memperkerjakan ratusan bahkan ribuan pekerja dan sudah tentu mempunyai struktur organisasi besar, satuan kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia hanya mungkin memberikan sumbangan yang positif bagi organisasi secara keseluruhan, bila dalam organisasi itu terdapat satu sistem informasi sumber daya manusia yang dapat diandalkan (Sule & Saefullah, 2006). Sangatlah penting dan pembagian tugas secara fungsional dapat dicapai semaksimal mungkin apabila satuan kerja tersebut memiliki pangkalan informasi ketenagakerjaan yang mutakhir. Informasi sumber daya manusia ini mencakup banyak hal, di antaranya:

1. jumlah tenaga kerja yang dimiliki dan bagian dari masing-masing

2. masa kerja dari pekerjaanya
3. status perkawinan dan jumlah tanggungan
4. pengalaman jabatan yang pernah dijalani
5. jenjang karier yang pernah dialami
6. Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti terkait dengan pekerjaannya
7. Keahlian khusus yang dimiliki yang menunjang pekerjaannya
8. Informasi lainnya.

Kemampuan lain yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, maupun team yang didukung oleh pihak-pihak yang berkompeten dalam suatu organisasi/perusahaan adalah adanya kemampuan dalam melakukan analisa jabatan. Analisa jabatan dapat diberikan pengertian sebagai suatu kegiatan untuk mencatat, mencari tahu, dan pada akhirnya menarik kesimpulan terkait dengan keadaan atau fakta terkait dengan suatu jabatan dari suatu organisasi atau perusahaan. Dalam melakukan Analisa jabatan, di antaranya dilakukan kegiatan-kegiatan mengumpulkan informasi tentang jabatan dengan menggunakan kuisisioner, wawancara langsung ataupun dengan melakukan pengamatan dan kemudian menyusun informasi tersebut menjadi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan sehingga dapat diketahui spesifikasi jabatan persatuan yang minimal harus dipenuhi oleh orang yang akan menduduki jabatan tertentu, agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik serta mencapai hasil yang maksimal.

Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM

Membahas tentang pengembangan dan pemberdayaan dalam manajemen sumber daya manusia tidak bisa lepas dari situasi atau perubahan iklim dalam negeri dan luar negeri. Perubahan iklim tersebut dapat terjadi secara nasional tentang kebijakan politik, ekonomi, sosial, budaya serta situasi keamanan dalam negeri sendiri. Dalam kancah internasional, arus globalisasi, inovasi

bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berpengaruh terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia. Pengaruh perkembangan global dapat membawa pada ancaman ataupun peluang bahkan keuntungan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Bagi seorang manajer atau pimpinan organisasi mampu menetapkan strategi dan pilihan dalam pengembangan dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada secara optimal. Mengatur sumber daya manusia, mengelola orang-orang yang ada atau pemberdayaan sesuai bidang keahlian masing-masing dalam organisasi tersebut. Salah satu komponen kunci dalam organisasi atau perusahaan adalah orang-orang (manusia), karena sumber daya manusia merupakan aset yang harus dikelola agar berdaya guna dan berhasil guna dalam menggerakkan roda organisasi ataupun perusahaan dalam mencapai tujuan. Komponen-komponen seperti manajemen, pengembangan, dan saling hubungan (pemberdayaan) merupakan satu kesatuan yang saling terkait antara satu komponen dengan komponen yang lainnya.

Pengembangan dan pemberdayaan termasuk dalam manajemen, orang-orang yang dikelola dapat membantu perkembangan hubungan yang harmonis dan secara bersama-sama membantu organisasi mencapai tujuan dan membantu para karyawan memenuhi tuntutan keperluan hidup sehari-hari (Kurniawan et al., 2022). Pemberdayaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk menggerakkan karyawan sesuai tingkat kemampuan yang telah dimiliki melalui orientasi, pendidikan dan latihan (diklat), magang, kursus, pembinaan, perubahan kebijakan sistem, kesempatan berkembang, penghargaan, rotasi kerja, studi banding, uji kompetensi, *coaching*, *outbond* serta bentuk dan kegiatan lainnya yang sesuai dengan spesifikasi bidang tugasnya masing-masing.

Pemberdayaan sebagai usaha optimalisasi kinerja seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pemberdayaan dalam hal ini lebih mengarah pada mempertahankan sumber daya manusia yang ada dalam pengembangan organisasi guna mencapai tujuan bersama

(Butarbutar et al., 2022). Pemberdayaan karyawan, proses pemerolehan dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, terdiri dari sejumlah aktivitas khusus yang perlu dilakukan dalam keharmonisan untuk memperoleh keyakinan bahwa sumber daya manusia yang ada memiliki kualitas kerja yang baik untuk memenuhi tujuan organisasi dalam persaingan global. Pemberdayaan sumber daya manusia yang ada secara optimal tidak bisa lepas dari budaya organisasi, Strategi inovasi, pemotivasian termasuk iklim organisasi serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Sofiyani et al., 2022).

Daftar Pustaka

- Acar, P., Gürbüz, F. G., & Yener, M. İ. (2015). The Discovery of HR from Strategy-as-Practice Perspective: A Case Study in Durable Consumer Goods Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 325–334. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.102>
- 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.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Butarbutar, M., Efendi, E., Gheta, A. P. K., Agustina, T., & Sudirman, A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 414–424. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.20220>
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen* (R. Widyaningrum (ed.); 6th ed.). Salemba Empat.
- 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.
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.
- Kurniawan, A., Rukiastiandari, S., Yusuf, F., Utomo, K. P., Yuliawan, E., Risa Alvia, Alfatih S. Manggabarani, Imanuddin Hasbi, R. Y., Putra, A. R., Sudirman, A., Utami, D. A., & Anggraini, R. I. (2022). *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

- Naznin, H., & Hussain, M. A. (2016). Strategic Value Contribution Role of HR. *Vision*, 20(2), 135–138. <https://doi.org/10.1177/0972262916637274>
- Noel, H. (2009). *Consumer Behaviour* (D. Shaw (ed.)). AVA Publishing AVA.
- Rahayu, T. I. (2009). Perencanaan Sumber Daya Manusia(manpower Planning) dalam Organisasi Publik. *Neliti*.
- Sofiyana, 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>
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2006). *Pengantar Manajemen* (1st ed.). Kencana.

Profil Penulis



Kevin Indajang, S.E., M.M.

Lahir di Pematangsiantar, pada tanggal 25 April 1995. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada tahun 2017 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2019. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung serta aktif menulis buku dibidang Manajemen.

Email: kevinindajang25.stiesa@gmail.com

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN AMBIDEXTROUS LEADERSHIP

Salman Faris, S.Si., M.M
Universitas Prima Indonesia

Pendahuluan

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi (Indajang et al., 2021). Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis. Tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan roda organisasi (Candra et al., 2019).

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan. Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi (Muliana et al., 2020). Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi (Lie et al., 2019). Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi (Suryani et al., 2021). Perilaku organisasi

menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, sistem sosial, dan tujuan organisasi.

Manfaat Perilaku Organisasi bagi Individu

Seseorang yang tergabung dalam organisasi, apakah karena pekerjaan (*job*) maupun karena minat/hobby yang sama, atau karena kepentingan politik maupun minat sosial lainnya yang sama. Sangat penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi. Agar memiliki pandangan dan pemahaman yang sama tentang motif dan kepentingan setiap orang dalam berorganisasi. Pada sisi lain ada kepentingan atau tujuan dari organisasi agar bisa menyelaraskan antara motif dan kepentingan pribadi maupun kelompok guna efektivitas organisasi. Bagi setiap individu dalam organisasi berkepentingan dalam hal ini agar memudahkan ketika menyesuaikan diri antar pribadi dalam organisasi yang dimasuki sehingga bisa sejalan dan berkesinambungan (Muliana et al., 2020). Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi. Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin canggih Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif, membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi (Hartini et al., 2021).

Apabila organisasi bisa mengelola kelompok-kelompok ini dengan baik, maka perilaku kelompok itu pun akan bisa diarahkan dan sekaligus berpartisipasi pada tercapainya tujuan organisasi. Karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, selain sangat ditentukan oleh adanya individu maupun kelompok atau tim kerja yang ada, juga perilaku kelompok yang sesuai dengan tujuan organisasi, tentu akan mendukung eksistensi kelompok. Apalagi bila kelompok tersebut tumbuh dalam organisasi karena memang merupakan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Diharapkan bisa memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Untuk

itu sangat diperlukan seseorang pimpinan/manajer yang bisa mengelola perilaku kelompok/organisasi. Beberapa manfaat dari mempelajari dan memahami tentang perilaku keorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Memberi pencerahan kepada setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi bagaimana berpikir, bersikap dan berperilaku di dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi lainnya.
2. Menjadi dasar berpijak sekaligus panduan untuk kehidupan anggota yang ada di dalam organisasi.
3. Membantu pimpinan atau manajer untuk bisa memahami dan juga mempengaruhi lingkungan organisasinya.
4. Memberi pencerahan dalam menemukan solusi atas persoalan atau masalah yang muncul dalam organisasi.
5. Menemukan makna atau inti dari orientasi setiap orang yang masuk dalam organisasi dengan segala kepentingannya.
6. Dapat menjadi alat untuk memprediksi arah dari kehidupan organisasi kedepannya.
7. Memberikan masukan kepada setiap pimpinan/manajer dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.
8. Lebih memahami bahwa individu yang ada dalam organisasi memiliki perbedaan dan tidak mungkin bisa menyamakan semua tujuan/orientasi orang yang ada dalam organisasi.
9. Mendorong pimpinan kreatif dalam mengelola organisasi dan mampu meminimalkan perbedaan yang ada.
10. Memberikan landasan kepada pimpinan untuk bisa memberikan pengarahan dan mengontrol bawahan secara efektif.

11. Memahami bahwa perilaku organisasi akan berguna untuk menjaga setiap hubungan antar pribadi dan juga hubungan industrial perusahaan.
12. Menjaga keberlanjutan organisasi, bahkan bisa makin menumbuhkembangkan organisasi

Kepemimpinan Dalam Organisasi

Faktor kepemimpinan tidak akan pernah lepas dari sebuah organisasi. Kepemimpinan sering dikatakan ujung tombak organisasi di mana arah sebuah organisasi tergantung kepada peran kepemimpinan di dalamnya. Dalam berbagai literatur dan keilmuan kepemimpinan juga sering digandengkan dengan “perilaku organisasi” dan menjadikan suatu konsep bidang kajian ilmiah tersendiri. Dalam berbagai bidang organisasi dan kepemimpinan selalu ada. Konsep kepemimpinan itu sendiri diibaratkan sebagai kapten dalam kapal dalam dunia bisnis. Pemimpin dianggap sebagai personal yang memerlukan sebuah hubungan dengan orang-orang sekitarnya, memiliki empati dan menjadi bagian dari apapun yang terjadi dalam organisasi bisnis. (Kouzes dan Posner, 2006)

Sejak dahulu para akademisi belum menemukan ciri yang tepat bagi kepemimpinan yang efektif dalam seluruh bidang di dunia, namun pemimpin yang dinyatakan hebat tidak lepas dari para bawahan yang hebat, dengan kata lain keterlibatan dan kerja sama yang baik dengan bawahan dalam organisasi merupakan faktor utama seorang pemimpin dinyatakan efektif. (Kouzes dan Posner, 2006). Dalam organisasi peran kepemimpinan sangat besar diantaranya pemimpin terlibat dalam cara pengarahan-pengarahan, koordinasi antara kelompok dan individu dalam organisasi. Stogdill menyatakan bahwa pemimpin melakukan berbagai tindakan dalam mengelola hubungan kerja, penetapan *job desk* dan menetapkan keputusan dalam kesejahteraan individu-individu dalam organisasinya. Selain definisi secara teknis kepemimpinan didefinisikan juga sebagai sebuah keterampilan atau kemampuan seorang individu untuk memengaruhi individu lain. Kemampuan ini dapat dimiliki

sejak lahir, dapat diasah dengan mempelajarinya dan dapat muncul dalam kondisi tertentu. (Siagian, 1991). Sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar dapat berjalan dengan efektif. Pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk melawan “*status quo*” organisasi, Menciptakan visi organisasi, dan menginspirasi individu-individu dalam organisasi untuk mencapai visi yang ditetapkan. Selain peran pemimpin dalam organisasi juga membutuhkan peran manajer. Manajer dibutuhkan untuk merancang perencanaan yang rinci, membuat struktur organisasi berjalan dengan efisien dan mengawasi berjalannya produktivitas dalam organisasi secara langsung.

Para ahli menyatakan terdapat dua teori lahirnya seorang pemimpin yaitu *Traits Theories of Leadership* dan *Behavioral Theories of Leadership*. (Brailovskii et al., 1991). Dalam *Traits Theory* dinyatakan bahwa seseorang dinyatakan sebagai pemimpin karena memiliki karakteristik bawaan tertentu dalam dirinya. Sifat bawaan yang dianggap berkualitas bagi seorang pemimpin dapat terlihat dari faktor kepribadian, faktor fisik dan faktor kecerdasan. Teori ini menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan hadir sejak lahir dan menjadi sifat bawaan. Contoh tokoh-tokoh yang dianggap lahir sebagai seorang pemimpin adalah Nelson Mandela presiden afrika selatan, Mahatma Gandhi tokoh revolusi dari india, dan Soekarno Presiden Indonesia pertama. Ketiga tokoh tersebut terkenal dengan ciri kepemimpinan karismatiknya yang terkenal di dunia. *Behavioral Theory* menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan dapat diciptakan dan ditiru oleh pemimpin lain. *Behavioral Theory* menunjukkan sifat kepemimpinan merupakan perilaku yang dapat dipelajari dan dapat diciptakan oleh siapa saja. Kedua teori tersebut pada akhir akan menciptakan gaya kepemimpinan yang diterapkan diberbagai organisasi di dunia. Berikut dijelaskan lima gaya kepemimpinan yang sangat umum digunakan dalam organisasi.

Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Dalam bentuknya yang ideal, pendekatan ini menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada para pengikutnya dengan tujuan akhir untuk mengembangkan para pengikut menjadi pemimpin. Pendekatan kepemimpinan transformasional mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang diperlukan untuk membentuk kesuksesan perusahaan pada masa depan (Bass & Riggio, 2006; Leithwood & Jantzi, 2005). Hal ini dicapai dengan memberikan contoh di tingkat eksekutif melalui keaslian, rasa yang kuat akan budaya organisasi, kepemilikan bawahan, dan kemandirian dalam organisasi. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan, yang dapat mengidentifikasi trend inovatif dan perubahan dalam teknologi, dan kemudian membantu organisasi menerima perubahan tersebut. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi tenaga kerja mereka tanpa melakukan manajemen skala mikro - mereka mempercayai karyawan yang terlatih untuk mengambil otoritas atas keputusan dalam pekerjaan yang ditugaskan. Ini adalah gaya manajemen yang dirancang untuk memberi karyawan lebih banyak ruang untuk berkreasi, melihat masa depan, dan menemukan solusi baru untuk masalah lama. Karyawan yang berada di jalur kepemimpinan juga akan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin transformasional melalui bimbingan dan pelatihan.

Meskipun teori kepemimpinan transformasional yang telah dikemukakan oleh Bass berasal dari tahun 70-an, namun model ini masih merupakan model kepemimpinan yang efektif yang dipraktikkan hingga saat ini. (Braye & Evans, 2009; Gastil, 1994; Hashem, 2014; Kardaras & Papanthassiou, 2008). Gaya kepemimpinan transformasional tidak pernah berubah, namun lingkungan organisasi yang berubah. Hal ini dapat diterapkan di setiap sektor organisasi, namun khusus

untuk organisasi berbasis teknologi, inovasi dan perkembangan organisasi menjadi hal yang sangat utama. Empat elemen utama yang mendefinisikan model dan gaya kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor ini dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985 untuk membantu mendefinisikan seperti apa kepemimpinan transformasional itu dan bagaimana cara menjadi sukses sebagai pemimpin tipe ini.

1. *Idealized influence* (Pengaruh yang ideal). Hal terpenting yang dapat Anda lakukan sebagai pemimpin transformasional adalah memimpin dengan memberi contoh. Karyawan akan melihat Anda sebagai sosok panutan dalam berperilaku di semua lingkungan kerja. Jika Anda memimpin dengan tulus, karyawan akan melihat perilaku tersebut dan merasa terinspirasi untuk mempertahankan standar kinerja yang tinggi. Ini bukan tentang memanfaatkan karyawan untuk bekerja keras, namun tentang memimpin dengan memberi contoh dan memengaruhi orang lain secara positif melalui komitmen terhadap kepercayaan, transparansi, dan rasa hormat.
2. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual). Untuk membantu menciptakan perubahan, penting untuk menantang kepercayaan lama di perusahaan dan mendorong status quo dengan mendorong inovasi, kreativitas, pemikiran kritis, dan pemecahan masalah. Pemimpin transformatif harus membantu karyawan merasa nyaman untuk mengeksplorasi ide dan peluang baru yang dapat menyuntikkan inovasi ke dalam organisasi. Anda ingin menciptakan lingkungan yang menyambut pertumbuhan dan membuat semua orang bersemangat tentang transformasi digital dan inisiatif penting lainnya dalam organisasi
3. *Inspirational motivation* (Motivasi yang inspiratif). Sebagai pemimpin transformasional, pemimpin perlu mendorong karyawan untuk merasa terikat dan berkomitmen pada visi organisasi. Pemimpin harus memastikan karyawan merasa berkomitmen pada tujuan-tujuan organisasi seperti yang telah

dicontohkan oleh pemimpin ketimbang memaksa karyawan berkomitmen dengan rasa takut.

4. *Individual consideration* (Pertimbangan individual). Karyawan perlu merasakan kemandirian dan rasa memiliki dalam tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebagai pemimpin transformasional, penting untuk memahami bahwa setiap karyawan adalah pribadi yang unik di dalam organisasi dan memiliki kebutuhan khusus, gaya pembinaan, dan kontribusi mereka sendiri terhadap organisasi. Para pemimpin ini akan menyesuaikan gaya pembinaan dan bimbingan mereka dengan karyawan dan membantu mereka mencapai tujuan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Ambidextrous Leadership

Kepemimpinan ambidextrous mengacu pada gaya kepemimpinan yang menggabungkan dua set keterampilan yang berbeda: eksplorasi dan eksploitasi. Konsep ini berasal dari teori organisasi ambidexterity, yang mengusulkan bahwa organisasi yang sukses perlu menjaga keseimbangan antara kemampuan mereka untuk mengeksplorasi peluang baru dan berinovasi (eksplorasi) sambil juga melakukan eksekusi dan optimalisasi proses yang sudah ada (eksploitasi). Dalam konteks kepemimpinan, menjadi ambidextrous berarti mampu mengelola dengan efektif kedua jenis kegiatan eksplorasi dan eksploitasi di dalam sebuah organisasi. Tipe kepemimpinan ini sangat penting dalam lingkungan yang dinamis dan berubah dengan cepat di mana organisasi perlu beradaptasi, berinovasi, dan tetap kompetitif.

Kegiatan eksplorasi melibatkan pencarian ide-ide baru, peluang, dan inovasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk mendorong kreativitas, eksperimen, dan mengambil risiko di dalam tim mereka. Mereka perlu mempromosikan budaya berpikir terbuka, rasa ingin tahu, dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin eksplorasi berfokus pada pengembangan produk baru, layanan, proses, atau model bisnis, dan merasa nyaman

dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Kegiatan eksploitasi, di sisi lain, melibatkan optimalisasi operasi yang sudah ada, memaksimalkan efisiensi, dan mencapai tujuan jangka pendek. Pemimpin eksploitasi berfokus pada eksekusi, perbaikan proses, dan mencapai hasil. Mereka memastikan bahwa organisasi beroperasi dengan lancar, efisien, dan efektif. Mereka menekankan produktivitas, kualitas, dan keandalan.

Pemimpin ambidextrous mahir dalam menjaga keseimbangan antara kedua set kegiatan ini. Mereka menyadari pentingnya eksplorasi untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan, serta kebutuhan untuk eksploitasi guna memanfaatkan kemampuan dan sumber daya yang sudah ada. Mereka menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk eksperimen sambil memastikan bahwa operasi sehari-hari dikelola dengan baik. Untuk menjadi pemimpin ambidextrous, penting untuk:

1. Mendorong budaya inovasi: Dorong pemikiran kreatif, beri penghargaan pada pengambilan risiko, dan sediakan sumber daya untuk eksperimen dan eksplorasi.
2. Menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang: Alokasikan sumber daya dan perhatian pada eksplorasi peluang baru dan eksploitasi yang sudah ada. Hindari mengabaikan satu area demi yang lain.
3. Mengembangkan keterampilan yang beragam: Nyaman dengan ketidakpastian, adaptabilitas, dan pembelajaran. Kembangkan berbagai gaya kepemimpinan dan kompetensi untuk mengarungi dengan efektif baik eksplorasi maupun eksploitasi.
4. Memfasilitasi kolaborasi: Dorong tim lintas fungsi, fasilitasi komunikasi dan berbagi pengetahuan, dan ciptakan lingkungan di mana ide-ide dapat mengalir dengan bebas antara bagian-bagian berbeda dalam organisasi.

5. Memimpin dengan contoh: Tunjukkan perilaku dan pola pikir yang terkait dengan kepemimpinan ambidextrous. Terbuka terhadap ide-ide baru, terima perubahan, dan bersedia mengambil risiko yang terkalkulasi.

Konsep Ambidextrous Leadership

Istilah ambidextrous saya dapatkan dari artikel yang ditulis oleh Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman, dalam tulisan ini ia mengenalkan istilah *ambidextrous organization*. Maksud dari ambidextrous organization adalah organisasi yang selalu melakukan inovasi akan tetapi tidak meninggalkan atau mengabaikan bisnis yang ada (*existing business*). Di era yang berubah begitu cepat, perusahaan memerlukan para pimpinan atau leader yang memiliki kemampuan ambidextrous, tetap mampu mengembangkan bisnis yang ada sekaligus mampu menciptakan bisnis baru yang profitable. Untuk itulah, para pemimpin atau leader saat ini wajib memiliki tiga keahlian sekaligus yaitu: managerialship, leadership dan entrepreneurship. Konsep kepemimpinan ambidextrous mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengintegrasikan dan mengelola secara efektif dua dimensi utama dalam organisasi: eksplorasi dan eksploitasi.

1. Eksplorasi: Dimensi eksplorasi melibatkan upaya mencari, mengidentifikasi, dan mengembangkan peluang baru, inovasi, dan ide-ide kreatif. Pemimpin ambidextrous mendorong timnya untuk berpikir di luar kotak, menggali pengetahuan baru, menguji konsep baru, dan melakukan eksperimen. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, pengambilan risiko yang terkendali, dan pembelajaran berkelanjutan.
2. Eksploitasi: Dimensi eksploitasi berfokus pada pengoptimalan dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang maksimal. Pemimpin ambidextrous memastikan bahwa operasi sehari-hari berjalan lancar, proses ditingkatkan, dan tujuan jangka pendek tercapai. Mereka menekankan

efisiensi, keandalan, dan pengembangan sistem yang efektif untuk memaksimalkan hasil.

Kepemimpinan ambidextrous menggabungkan kedua dimensi ini dengan cara yang seimbang, memanfaatkan potensi inovatif dari eksplorasi sambil mempertahankan stabilitas dan keunggulan operasional dari eksploitasi. Ini menciptakan keseimbangan antara penciptaan nilai jangka panjang dan pencapaian hasil jangka pendek. Beberapa aspek penting dalam kepemimpinan ambidextrous meliputi:

1. Visi dan strategi: Pemimpin ambidextrous memiliki visi jangka panjang yang mengarah pada pertumbuhan dan inovasi. Mereka mengembangkan strategi yang menggabungkan upaya eksplorasi dan eksploitasi untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Budaya organisasi: Menciptakan budaya yang mendukung kreativitas, kolaborasi, pembelajaran, dan pengambilan risiko yang terkendali. Pemimpin ambidextrous membangun lingkungan di mana ide-ide baru diterima dan dihargai.
3. Struktur organisasi: Mengatur struktur organisasi yang memungkinkan koordinasi dan kolaborasi antara tim eksplorasi dan tim eksploitasi. Hal ini memastikan bahwa kedua dimensi dapat berjalan bersama tanpa saling menghambat.
4. Keterampilan kepemimpinan: Memiliki keterampilan komunikasi, kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk memotivasi tim dalam menghadapi tantangan eksplorasi maupun eksploitasi.
5. Keseimbangan dan penyesuaian: Memahami bahwa keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi dapat berubah seiring waktu dan kondisi pasar. Pemimpin ambidextrous mampu menyesuaikan fokus dan alokasi sumber daya berdasarkan perubahan dalam lingkungan.

Daftar Pustaka

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Brailovskii, Y. L., Braun, V. M., Golubovskii, E. N., Mandel'boim, M. I., & Pavlenko, Y. A. (1991). Single-cylinder piston pump with large discharge for cryogenic liquids. In *Chemical and Petroleum Engineering* (Vol. 27, Issue 5). <https://doi.org/10.1007/BF01148546>
- Braye, R., & Evans, E. (2009). 2007 Leadership and Human Resources Training in Rwanda. In *Handbook of Research on Electronic Collaboration and Organizational Synergy* (pp. 664–678). IGI Global.
- Candra, V., Silaban, P., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 6(1), 49–60. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v3i2.85>
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Hashem, H. (2014). *A situational analysis of the effects of performance management on the workplace. Prepared by Hiba Hashem. A project submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration MBA to the school of Business under Makin*. <https://doi.org/10.13140/2.1.4253.5044>
- 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.

- Kardaras, D. K., & Papathanassiou, E. A. (2008). An Exploratory Study of the E-Government Services in Greece. In *Handbook of Research on Public Information Technology* (pp. 162–174). IGI Global.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The Essentials of School Leadership*, 31–43.
- Lie, D., Sherly, S., Dharma, E., & Sudirman, A. (2019). The Impact of Work Discipline and Work Ethic on the Teacher Performance of Sultan Agung Pematangsiantar Private Middle School Teachers T.A. 2018/2019. *International Journal of Business Studies*, 3(3), 125–135. <https://doi.org/10.32924/ijbs.v3i3.83>
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Siagian, S. P. (1991). *Teori dan praktek kepemimpinan*.
- 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.

Profil 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

MANAJEMEN PARTISIPATIF

Dr. Putri Anggreni, S.E., M.Pd
Universitas Mahendradatta

Pendahuluan

Tempat kerja yang menggunakan manajemen partisipatif berupaya mengintegrasikan keahlian karyawan mereka ke dalam pengambilan keputusan perusahaan. Struktur manajemen partisipatif memungkinkan karyawan di semua tingkatan untuk mempengaruhi operasi dan tujuan perusahaan. Jika perusahaan menggunakan gaya manajemen ini, mungkin memiliki kesempatan untuk mengembangkan strategi, membagikan analisis masalah, dan menawarkan cara untuk mengimplementasikan solusi. Dalam tulisan ini, penulis mengeksplorasi apa itu manajemen partisipatif dan menjelaskan apa yang dapat diharapkan jika atasan menggunakan struktur manajemen ini.

Apa Itu Manajemen Partisipatif?

Manajemen partisipatif adalah struktur kepemimpinan yang mendorong orang-orang dari berbagai tingkatan perusahaan untuk berkontribusi dalam mengelola organisasi. Perusahaan yang menggunakan gaya ini biasanya memegang posisi dengan peran manajemen formal, tetapi para manajer tersebut memprioritaskan untuk menerima umpan balik dan meminta masukan dari karyawan lain. Manajemen partisipatif memiliki banyak manfaat, antara lain:

1. Tim mungkin merasa lebih didukung dalam mengembangkan ide-ide inovatif dan beragam.
2. Karyawan mungkin merasa lebih terlibat secara pribadi dalam mencapai tujuan, memenuhi tenggat waktu, dan mengembangkan solusi.
3. Karyawan mungkin mengalami peningkatan moral dan kepuasan kerja.
4. Retensi karyawan perusahaan dapat meningkat.

Jenis Manajemen Partisipatif

Tergantung pada gaya manajemen partisipatif perusahaan Anda, supervisor Anda mungkin meminta masukan Anda dengan cara yang berbeda. Jenis manajemen partisipatif dasar meliputi:

1. Gaya Konsultasi

Salah satu bentuk manajemen partisipatif yang paling populer menggunakan pendekatan seperti konsultasi. Manajer mencari masukan karyawan sebelum membuat keputusan atau mengimplementasikan perubahan yang berdampak pada seluruh perusahaan. Mengumpulkan banyak pendapat dan kolega adalah cara yang bagus untuk mendapatkan perspektif yang berbeda. Mereka kemudian mempertimbangkan ide-ide ini sebelum membuat keputusan akhir yang independen.

2. Gaya Pengambilan Keputusan Bersama

Gaya pengambilan keputusan Bersama adalah ketika anggota manajemen meminta umpan balik karyawan dan mengharapkan karyawan untuk mengambil bagian dalam membuat keputusan akhir. Di sini, anggota tim memiliki kebebasan untuk berbagi ide dan tanggung jawab atas keputusan Bersama dapat berbentuk tim swakelola atau struktur organisasi kolaboratif.

3. Perusahaan Milik Karyawan

Di dunia korporat, tidak jarang karyawan memiliki saham yang signifikan di perusahaan tempat mereka bekerja, menjadikan mereka bagian dari pemilik usaha tersebut. Perusahaan mungkin membatasi konsentrasi kepemilikan sehingga semua karyawan menjadi lebih banyak berinvestasi dalam keputusan keuangan perusahaan, karena mereka memiliki andil langsung dalam kinerjanya.

Strategi yang Dapat Digunakan Untuk Menerapkan Manajemen Partisipatif

Jika organisasi menerapkan model manajemen partisipatif, dapat mengharapkan penyelia untuk menggunakan strategi. Berikut adalah strategi yang dapat diikuti untuk menerapkan manajemen partisipatif secara efektif.

1. Pertimbangkan Berbagai Pendapat

Dalam gaya manajemen partisipatif, penyelia mungkin meminta umpan balik tentang kebijakan, keputusan, dan solusi serta apa yang diyakini sebagai cara terbaik untuk menerapkannya. Orang-orang dari berbagai departemen dapat menawarkan perspektif, sehingga masukan kolektif mereka dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang apa yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manajemen mungkin menghargai memiliki banyak solusi yang dapat mereka gunakan untuk membuat keputusan akhir mereka dibandingkan dengan yang hanya mempertimbangkan tim manajemen perusahaan.

2. Memberikan Informasi kepada Karyawan

Dengan model manajemen partisipatif, dapat mengharapkan manajer untuk berbagi informasi tentang perusahaan, tujuan, dan hasilnya. Semua kontributor dan pembuat keputusan perlu memiliki informasi untuk membuat keputusan yang cerdas dan menciptakan solusi yang efektif. Ini menekankan

pentingnya perusahaan bersikap transparan dengan semua tindakan bisnis diantara karyawannya.

3. Dorong Solusi Kreatif

Agar model partisipatif berfungsi, organisasi mungkin meminta orang untuk berbagi solusi kreatif. Agar karyawan dan tim kerja merasa nyaman berbagi ide, manajer dapat mendorong kolaborasi terbuka dan rasa hormat. Kolaborasi diantara orang-orang dari latar belakang dan spesialisasi yang berbeda dapat menghasilkan ide-ide inovatif yang tidak akan dimiliki.

4. Pekerjakan Orang dengan Kualitas Kepemimpinan

Mempekerjakan manajer mungkin mencari orang yang sudah memiliki pengalaman dan kualitas kepemimpinan. Seseorang dengan keterampilan dan pengalaman kepemimpinan kemungkinan besar dapat mengambil alih tugas mereka tanpa bimbingan terus-menerus dari manajemen, yang menghemat waktu mereka dan membuat lingkungan kerja menjadi lebih produktif. Karyawan baru dengan kualitas kepemimpinan yang kuat dapat dengan cepat menjadi kontributor produktif bagi perusahaan yang menggunakan gaya manajemen partisipatif.

5. Jadwalkan waktu untuk Berbagi Ide dan Mengadakan Pertemuan

Salah satu cara perusahaan dapat menerapkan struktur partisipatif adalah mengadakan pertemuan rutin yang menawarkan kesempatan kepada orang-orang untuk mengembangkan ide, membuat rencana, dan berbagi saran. Perusahaan dapat mengadakan pertemuan individu atau tim untuk tujuan ini. Pertimbangkan untuk menetapkan waktu khusus setiap minggu bagi anggota tim untuk bertemu dan berbagi ide.

6. Memberikan Pelatihan

Pemberi kerja dapat memberikan pelatihan guna mendukung kemampuan dalam mengambil

keputusan yang dapat menguntungkan perusahaan. Karena orang-orang dengan pengetahuan dan pengalaman dapat menawarkan kontribusi yang berharga, organisasi yang memberikan pelatihan kepada kontributornya akan mendapat manfaat dari ide yang mereka bagikan.

Proses-Proses yang Mempengaruhi Partisipasi

Manajemen partisipatif (atau partisipatif), atau dikenal sebagai keterlibatan karyawan atau pengambilan keputusan partisipatif, mendorong keterlibatan pemangku kepentingan di semua tingkatan organisasi dalam analisis masalah, pengembangan strategi, dan penerapan solusi. Karyawan diundang untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan dengan berpartisipasi dalam aktivitas seperti menerapkan tujuan, menentukan jadwal kerja, dan memberikan saran. Bentuk lain dari manajemen partisipatif antara lain adalah peningkatan tanggung jawab karyawan (*job enrichment*); membentuk tim swakelola, lingkaran kualitas, atau komite kualitas kehidupan kerja; dan meminta umpan balik survei.

Manajemen partisipatif, bagaimanapun, melibatkan lebih dari membiarkan karyawan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan. Ini juga melibatkan manajemen yang memperlakukan ide dan saran karyawan dengan pertimbangan dan rasa hormat. Bentuk paling luas dari manajemen partisipatif adalah kepemilikan karyawan langsung atas sebuah perusahaan. 4 (empat) proses mempengaruhi partisipasi. Proses-proses ini menciptakan keterlibatan karyawan karena didorong ke tingkat terendah dalam suatu organisasi. Semakin jauh proses ini bergerak, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan. Keempat proses tersebut meliputi:

1. Berbagi informasi yang berkaitan dengan menjaga agar karyawan tetap mendapat informasi tentang status ekonomi perusahaan.
2. Pelatihan yang melibatkan peningkatan tingkat keterampilan karyawan dan menawarkan peluang

pengembangan yang memungkinkan mereka menerapkan keterampilan baru untuk membuat keputusan yang efektif mengenai organisasi secara keseluruhan.

3. Pengambilan keputusan karyawan yang dapat mengambil banyak bentuk, mulai dari menentukan jadwal kerja hingga memutuskan anggaran atau proses.
4. Penghargaan yang harus dikaitkan dengan saran dan ide serta kinerja.

Manfaat Manajemen Partisipatif

Gaya manajemen partisipatif menawarkan berbagai manfaat di semua tingkatan organisasi. Dengan menciptakan rasa memiliki terhadap perusahaan, manajemen partisipatif menanamkan rasa bangga dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuannya. Karyawan yang berpartisipasi dalam keputusan perusahaan merasa seperti mereka adalah bagian dari tim dengan tujuan yang sama, dan merasa harga diri dan pemenuhan kreatif mereka meningkat. Penting untuk dipahami bahwa manajemen partisipatif di satu organisasi tidak akan terlihat sama di organisasi berikutnya. Keterlibatan bawahan akan bervariasi, dan peran manajemen akan memiliki arti yang berbeda dalam perusahaan internasional yang berbeda.

Manajer yang menggunakan gaya partisipatif menemukan karyawan tersebut lebih mudah menerima perubahan daripada dalam situasi di mana mereka tidak memiliki suara. Perubahan diterapkan lebih efektif ketika karyawan memiliki masukan dan memberikan kontribusi terhadap keputusan. Partisipasi membuat karyawan tetap mendapat informasi tentang acara yang akan datang sehingga mereka akan mengetahui potensi perubahan. Organisasi kemudian dapat menempatkan dirinya dalam mode proaktif alih-alih reaktif, karena manajer dapat dengan cepat mengidentifikasi area yang menjadi perhatian dan beralih ke karyawan untuk mencari solusi.

Partisipasi membantu karyawan mendapatkan pandangan yang lebih luas tentang organisasi. Melalui pelatihan, peluang pengembangan, dan berbagi informasi, karyawan dapat memperoleh keterampilan konseptual yang diperlukan untuk menjadi manajer atau eksekutif puncak yang efektif. Ini juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan keputusan yang mereka buat.

Kreativitas dan inovasi adalah dua manfaat penting dari manajemen partisipatif. Dengan membiarkan kelompok karyawan yang beragam memiliki masukan ke dalam keputusan, organisasi mendapat manfaat dari sinergi yang berasal dari pilihan opsi yang lebih luas. Ketika semua karyawan, bukan hanya manajer atau eksekutif, diberi kesempatan untuk berpartisipasi, kemungkinan besar bahwa ide yang valid dan unik akan disarankan.

Persyaratan Manajemen Partisipatif

Kesalahpahaman umum oleh para manajer adalah bahwa manajemen partisipatif hanya melibatkan meminta karyawan untuk berpartisipasi atau memberikan saran. Program yang efektif melibatkan lebih dari sekadar kotak saran. Agar pengelolaan partisipatif berhasil, beberapa masalah harus diselesaikan dan beberapa persyaratan harus dipenuhi. Pertama, para manajer harus bersedia melepaskan sebagian kendali kepada para pekerjanya; manajer harus merasa aman dalam posisi mereka agar partisipasi menjadi sukses. Seringkali manajer tidak menyadari bahwa rasa hormat karyawan terhadap mereka akan meningkat, bukan menurun ketika mereka menerapkan gaya manajemen partisipatif.

Keberhasilan pengelolaan partisipatif bergantung pada perencanaan yang hati-hati dan pendekatan bertahap yang lambat. Mengubah ide karyawan tentang manajemen membutuhkan waktu, seperti halnya setiap upaya yang berhasil dalam perubahan total budaya dari gaya manajemen yang demokratis atau otokratis menjadi gaya partisipatif. Karyawan jangka panjang mungkin menolak perubahan, tidak percaya perubahan itu akan bertahan lama. Agar partisipasi menjadi efektif, manajer harus

sejati dan jujur dalam mengimplementasikan program. Banyak karyawan perlu secara konsisten melihat bukti bahwa ide mereka akan diterima atau setidaknya dipertimbangkan secara serius. Karyawan harus dapat mempercayai manajer mereka dan merasa mereka dihormati.

Partisipasi yang sukses membutuhkan manajer untuk mendekati keterlibatan karyawan dengan pikiran terbuka. Mereka harus terbuka terhadap ide dan alternatif baru agar manajemen partisipatif dapat bekerja. Penting untuk diingat bahwa meskipun manajer mungkin tidak setuju dengan setiap ide atau saran yang dibuat karyawan, bagaimana ide tersebut diterima sangat penting untuk keberhasilan manajemen partisipatif.

Karyawan juga harus bersedia untuk berpartisipasi dan berbagi ide-ide mereka. Manajemen partisipatif tidak bekerja dengan karyawan yang pasif atau tidak peduli. Seringkali karyawan tidak memiliki keterampilan atau informasi yang diperlukan untuk membuat saran atau keputusan yang baik. Dalam hal ini, penting untuk memberi mereka informasi atau pelatihan sehingga mereka dapat membuat pilihan berdasarkan informasi dan menawarkan masukan yang valid. Dorongan harus ditawarkan untuk membiasakan karyawan dengan pendekatan partisipatif. Salah satu cara untuk membantu karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan adalah dengan mengetahui kekuatan masing-masing dan memanfaatkannya. Dengan membimbing karyawan menuju area dimana mereka memiliki pengetahuan dan dengan mendorong mereka untuk memperkenalkan diri di area yang mereka rasa kurang berpengetahuan, seorang manajer dapat membantu memastikan kesuksesan mereka.

Sebelum mengharapkan karyawan memberikan kontribusi yang berharga, manajer harus memberi mereka kriteria yang harus dipenuhi oleh *input* mereka. Ini akan membantu membuang ide atau saran yang tidak dapat diterapkan, tidak layak, atau terlalu mahal. Manajer juga harus memberi karyawan waktu untuk memikirkan ide

atau keputusan alternatif. Karyawan seringkali tidak melakukan pemikiran paling kreatif mereka saat itu juga.

Elemen penting lainnya untuk menerapkan gaya manajemen partisipatif yang sukses adalah integrasi yang terlihat dari saran karyawan ke dalam keputusan atau implementasi akhir. Karyawan perlu tahu bahwa mereka telah memberikan kontribusi. Menawarkan karyawan pilihan dalam keputusan akhir adalah penting karena meningkatkan komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja mereka. Kadang-kadang bahkan hanya menyajikan beberapa alternatif dan membiarkan karyawan memilih dari mereka sama efektifnya dengan jika mereka memikirkan alternatif itu sendiri. Jika pilihan pertama karyawan tidak layak, manajemen mungkin akan meminta alternatif daripada menolak *input* karyawan. Ketika ide atau keputusan tidak dapat diterima, manajer harus memberikan penjelasan. Jika manajemen berulang kali menjatuhkan ide-ide karyawan tanpa mengimplementasikannya, karyawan akan mulai tidak mempercayai manajemen, sehingga menghentikan partisipasi. Kuncinya adalah membangun kepercayaan karyawan agar ide dan keputusan mereka menjadi lebih kreatif dan sehat.

Kekhawatiran

Manajemen partisipatif bukanlah obat ajaib untuk semua penyakit organisasi. Manajer harus hati-hati mempertimbangkan pro dan kontra sebelum menerapkan gaya manajemen ini. Manajer harus menyadari bahwa perubahan tidak akan berlaku dalam semalam dan akan membutuhkan konsistensi dan kesabaran sebelum karyawan mulai melihat bahwa manajemen serius dalam keterlibatan karyawan. Manajemen partisipatif mungkin merupakan gaya manajemen yang paling sulit dan bermanfaat untuk dipraktikkan. Ini menantang tidak hanya untuk manajer tetapi juga untuk karyawan.

Meskipun penting bahwa manajemen mengizinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan mendorong keterlibatan dalam arah organisasi, manajer harus menyadari potensi karyawan

untuk menghabiskan lebih banyak waktu merumuskan saran dan sedikit waktu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Manajemen tingkat atas tidak akan mendukung program manajemen partisipatif jika mereka percaya bahwa karyawan tidak memenuhi tujuan harian atau mingguan mereka. Beberapa saran untuk mengatasi masalah potensial ini adalah menyisihkan waktu tertentu setiap minggu bagi pekerja untuk bertemu dengan manajemen untuk berbagi ide, atau membiarkan mereka mengerjakan ide mereka selama waktu yang tidak terlalu sibuk dalam sehari atau seminggu. Ide lain yang berhasil untuk beberapa manajer adalah mengizinkan karyawan untuk mengatur janji individu untuk mendiskusikan ide-ide atau saran. Umumnya, pendekatan meja bundar untuk manajemen partisipatif bekerja paling baik sehingga semua ide dari setiap pihak dapat didengar oleh manajemen dan karyawan.

Manajer harus ingat bahwa manajemen partisipatif tidak selalu merupakan cara yang tepat untuk menangani situasi tertentu. Karyawan sering menghormati manajer yang menggunakan otoritasnya dan membuat keputusan saat diperlukan. Ada kalanya, sebagai seorang manajer, penting untuk bertanggung jawab, membuat keputusan, dan menerima tanggung jawab atas pilihan yang dibuat. Misalnya, manajemen partisipatif tidak tepat ketika tindakan disipliner diperlukan.

Ketika manajer memandang pekerjaan mereka sendiri sebagai hak istimewa alih-alih sebagai tanggung jawab, mereka akan gagal membuat manajemen partisipatif berhasil. Mereka akan kurang bersedia menyerahkan beberapa tanggung jawab pengambilan keputusan kepada bawahan. Alasan lain mengapa manajemen partisipatif gagal adalah karena manajer tidak menyadari bahwa hal itu tidak sama dengan mendelegasikan atau sekadar mengalihkan tanggung jawab. Partisipasi saja tidak memiliki nilai; itu hanya alat yang efektif jika digunakan untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan. Beberapa manajer percaya bahwa mengundang karyawan untuk bergabung dalam rapat dan membentuk komite akan menciptakan program manajemen partisipatif yang

berhasil. Namun, langkah-langkah ini hanya berhasil bila gagasan karyawan diterima oleh manajemen dan dilaksanakan.

Semakin besar organisasi, semakin sulit untuk melembagakan gaya manajemen partisipatif. Organisasi besar memiliki lebih banyak lapisan dan tingkatan, yang memperumit komunikasi yang efektif dan mempersulit untuk mendaftarkan pendapat dan saran dari berbagai kelompok karyawan dan manajer. Pengecualian untuk ini adalah ketika sebuah organisasi besar dibentuk dengan gaya manajemen partisipatif sejak awal. Para kritikus berpendapat bahwa serikat pekerja seringkali lebih efektif daripada manajemen partisipatif dalam menanggapi kebutuhan karyawan karena upaya serikat pekerja dapat memotong organisasi birokrasi lebih cepat. Namun, dalam banyak kasus, serikat pekerja itu sendiri dapat menjadi sangat birokratis, dan seringkali dapat mengambil manfaat dari aspek gaya manajemen partisipatif pada tingkat yang paling dasar.

Program manajemen partisipatif dapat terancam oleh politik kantor. Karena agenda tersembunyi dan tekanan teman sebaya, karyawan mungkin menyimpan pendapat mereka sendiri dan menolak memberi tahu manajer jika mereka merasa ide tidak akan berhasil. Manajer juga berperan dalam politik ketika mereka menerapkan program manajemen partisipatif untuk mengesankan atasan mereka sendiri, tetapi tidak berniat untuk menyelesaikannya.

Banyak perusahaan telah merasakan dampak positif dari manajemen partisipatif. Karyawan lebih berkomitmen dan mengalami lebih banyak kepuasan kerja ketika mereka diizinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Organisasi telah melaporkan bahwa produktivitas meningkat secara signifikan ketika manajer menggunakan gaya partisipatif. Manajemen partisipatif bukanlah gaya manajemen yang mudah diterapkan atau konsisten. Ini menghadirkan berbagai tantangan dan tidak berhasil dalam semalam. Manajer akan lebih sukses jika mereka ingat bahwa akan membutuhkan waktu dan perencanaan yang matang sebelum mereka melihat

hasilnya. Dimulai dengan proyek-proyek kecil yang mendorong dan menghargai partisipasi adalah salah satu cara untuk membuat karyawan percaya bahwa manajemen itu tulus dan dapat dipercaya. Tantangannya bermanfaat ketika pengelolaan partisipatif terlihat sampai akhir.

Keterampilan Untuk Manajemen Partisipatif

Agar manajemen partisipatif menjadi efektif, pemberi kerja Anda mungkin akan mempekerjakan dan mempromosikan karyawan yang memiliki kualitas tertentu, seperti berikut ini.

1. Kepemimpinan

Kontributor terbaik untuk manajemen partisipatif memiliki keterampilan kepemimpinan dan berupaya mengembangkan keterampilan ini lebih lanjut. Pemimpin seringkali merupakan pembangun tim yang menentukan yang tidak takut mengambil risiko. Mereka dapat diandalkan dan senang memecahkan masalah. Manajer dapat menunjukkan keterampilan kepemimpinan manajer dengan membuat prosedur untuk melatih karyawan baru tentang cara mengatur alur kerja mereka atau mengikuti pembaruan industri.

2. Kemampuan Interpersonal

Serangkaian keterampilan penting lainnya yang harus dimiliki saat mengintegrasikan pendekatan manajemen partisipatif ke dalam tempat kerja adalah keterampilan interpersonal. Keterampilan ini menentukan bagaimana manajer berinteraksi dengan orang lain. Agar memiliki lingkungan dimana anggota tim merasa nyaman berbagi ide, perusahaan yang dikelola secara partisipatif bertujuan untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berempati, ramah, dan menyemangati.

3. Komunikasi

Keterampilan komunikasi yang efektif dapat menjadi penting jika manajer adalah kontributor tim gaya

manajemen partisipatif. Penting untuk mengembangkan keterampilan, mendengarkan aktif, dan mendorong anggota tim anda untuk berbagi ide. Dalam struktur manajemen ini, kesuksesan kelompok sama harganya dengan kesuksesan individu.

Daftar Pustaka

- Coleman, P.T. (2004). Teori Implisit Kekuatan Organisasi dan Efek Priming pada Keputusan Pembagian Kekuasaan Manajerial: Sebuah Studi Eksperimental. *Jurnal Psikologi Sosial Terapan*, Vol. 34, No. 2, p. 297-321.
- Coye, R.W., dan Belohlav, J.A. (1995). Analisis Eksplorasi Partisipasi Pegawai. *Jurnal Manajemen Kelompok dan Organisasi*, Vol. 20, No. 1, 4-17.
- Greenfield, W.M. (2004). Pengambilan Keputusan dan Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Hubungan Kerja*, Vol. 31, No. 2, 13-24.
- Kaner, S., dan L. Lind. (1996). *Panduan Fasilitator untuk Pengambilan Keputusan Partisipatif*. Pulau Gabriela, BC, Kanada: New Society Publishers.
- Keef, L. (2004). Membangkitkan Interaksi yang Berkualitas. *Jurnal Kesehatan & Keselamatan Kerja*, Vol. 73, No. 5, 30-31.
- McCoy, T.J. (1996). *Menciptakan Organisasi Buku Terbuka: Tempat Karyawan Berpikir dan Bertindak Seperti Mitra Bisnis*, New York: Amazon.
- Robbins, S.P. (2005). *Esensi Perilaku Organisasi*. Edisi ke-8, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sumukadas, N., dan R. Sawhney. (2004). Kelincahan Tenaga Kerja melalui Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Transaksi IIE*, Vol. 36, No. 10, 1011-1021.
- Szabo, E. (2007). *Manajemen dan Budaya Partisipatif: Studi Kualitatif dan Integratif di Lima Negara Eropa*. New York: Penerbit Peter Lang.
- Vanderburg, D. (2004). Kisah Semco: Perusahaan Yang Memanusiakan Pekerjaan. *Buletin Sains, Teknologi & Kemasyarakatan* Vol. 24, No. 5, 430-434.
- Weiss, W.H. (1998). *Meningkatkan Kinerja Karyawan: Tanggung Jawab Pengawasan Utama*. Pengawasan, Oktober, Hal. 6 – 8.

Profil Penulis

Dr. Putri Anggreni, S.E., M.Pd



Penulis lahir di Denpasar pada tanggal 7 Mei tahun 1974. Berprofesi sebagai seorang Dosen memotivasi penulis untuk berkarya dalam dunia pena untuk dapat berbagi ilmu dan pengalaman. Selain sebagai pengajar dan peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Beberapa karya bukunya antara lain: Pemasaran Sebagai Penentu Produktivitas Pekerja Seni Di Bali (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia (2021), Manajemen Perencanaan Pembangunan (2022), Bunga Rampai: Penerapan Literasi Digital Berbasis Kearifan Lokal Dalam Pembelajaran Ekonomi (2022), Book Chapter: Evaluasi Kinerja Global (2023), Book Chapter: Pengambilan Keputusan Organisasi (2023). Beberapa tulisannya juga pernah dimuat di media massa, jurnal ilmiah bereputasi nasional dan internasional serta dipresentasikan dalam seminar nasional maupun internasional. Prestasi yang pernah diraih adalah: Lulusan Terbaik Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (2002), Cultural Award from Minister of Cultural and Humanity International Parliament USA (2016), Terpilih sebagai Pembaca Deklarasi Kebangsaan. Anti Radikalisme Perguruan Tinggi se-Indonesia (2017), Best Paper Seminar Nasional UTA'45 Jakarta (2018), Best Paper International Seminar and Call Paper (2022).

Email: gekcay@gmail.com

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Tika Nirmala Sari, S.E., M.M
Universitas Potensi Utama

Pendahuluan

Dalam membangun SDM yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi. 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.

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 (Basoeky et al., 2021). 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 & Gimim, 2019). Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin et al., 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk

pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes & Al-zoubi, 2015).

Pelatihan SDM

Strategi sistematis untuk menetapkan program pelatihan yang berkontribusi pada daya saing disebut sebagai proses desain pelatihan. Terdapat dua jenis proses desain pelatihan: model ADDIE (analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi) dan desain sistem instruksional (ISD). Enam tahap proses ini disajikan, menekankan pentingnya prosedur pelatihan yang tepat. Tahap 1 adalah memeriksa situasi untuk melihat apakah pelatihan diperlukan. Tahap 2 memerlukan memastikan bahwa personel siap untuk pelatihan, serta memiliki motivasi dan kemampuan dasar yang diperlukan untuk memahami materi. Tahap 3 memeriksa apakah sesi pelatihan (atau lingkungan belajar) mengandung unsur-unsur yang diperlukan untuk pembelajaran berlangsung. Tahap 4 berkaitan dengan memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan apa yang telah mereka pelajari di kelas untuk karir mereka. Ini memerlukan dukungan manajemen dan rekan kerja untuk penerapan konten pelatihan di tempat kerja, serta mengajari karyawan cara menerima tanggung jawab pribadi untuk peningkatan keterampilan. Tahap 5 memerlukan pemilihan metode pelatihan. Seperti yang akan kita lihat dalam bab ini, ada berbagai pilihan pelatihan yang dapat diakses, mulai dari pelatihan di tempat kerja tradisional hingga teknologi baru seperti jejaring sosial. Tujuannya adalah untuk memilih pendekatan pelatihan yang akan menciptakan lingkungan belajar terbaik untuk mencapai tujuan pelatihan. Tahap 6 adalah evaluasi, yang melibatkan penentuan apakah pelatihan memenuhi hasil pembelajaran yang diinginkan dan/atau tujuan keuangan. Pendekatan desain pelatihan harus terstruktur sambil tetap cukup fleksibel untuk bereaksi terhadap perubahan kebutuhan bisnis. Langkah-langkah yang berbeda dapat dicapai pada waktu yang sama. Selain itu, umpan balik dari setiap tahap proses bermanfaat bagi tahap berikutnya.

Penilaian kebutuhan adalah proses desain instruksional fase pertama, dan ini berkaitan dengan proses penentuan apakah pelatihan diperlukan atau tidak. Analisis orang penting dalam menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan. Analisis orang meliputi (1) mengevaluasi apakah masalah kinerja dikarenakan kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau bakat (masalah pelatihan) atau karena masalah desain kerja atau motivasi; (2) mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan; dan (3) menentukan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan. Analisis tugas memerlukan penentuan tugas-tugas kritis serta informasi, kemampuan, dan sikap yang harus ditekankan dalam pelatihan bagi orang-orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

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. Mengenai teknik untuk program-program khususnya dalam pelatihan dan pengembangan, ada beberapa program yang harus dirancang oleh perusahaan. Perancangan program dalam pendidikan dan pelatihan ini dimaksudkan untuk peningkatan dalam hal prestasi kerja karyawan, mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan, serta turnover karyawan, serta perbaikan kepuasan kerja karyawan. Program dalam pelatihan dan pengembangan manajemen dibagi dalam 2 kategori pokok, yaitu:

1. *on the job training* (Metode praktis).
2. *off the job training* (Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi).

Ada beberapa "*trade offs*" yang digunakan dalam pemilihan teknik tertentu pada program pelatihan dan pengembangan. Hal ini berarti bahwa tidak ada satu teknik yang bisa dikatakan selalu sangat baik, metode dan cara terbaik dalam memilih teknik tersebut tergantung

dari sejauhmana teknik tersebut memenuhi faktor-faktor diantaranya biaya yang efektif, isis dari program yang dikehendaki, layaknya sebuah fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta serta instruktur dan prinsip dalam belajar. “trade offs” tersebut tergantung pada situasi dan kondisi untuk melihat tingkat pentingnya.

Memastikan Transfer Pelatihan

Pemanfaatan pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang dipelajari dalam pelatihan di tempat kerja disebut sebagai transfer pelatihan. Bantuan manajer, dukungan teman sebaya, kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang diajarkan, dukungan teknologi, dan keterampilan manajemen diri, semuanya memengaruhi transfer pelatihan (Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2021). Pembelajaran dipengaruhi oleh lingkungan belajar (seperti relevansi materi dan kesempatan untuk latihan dan umpan balik), serta kesiapan karyawan untuk pelatihan (misalnya, kemampuan diri dan tingkat keterampilan dasar mereka).

Sejauh mana manajer peserta pelatihan (1) menekankan nilai keterlibatan dalam program pelatihan dan (2) menekankan implementasi konten pelatihan pada pekerjaan disebut sebagai dukungan manajer. Penciptaan jaringan dukungan di antara peserta pelatihan juga dapat membantu transfer pelatihan. Jaringan pendukung adalah sekelompok dua atau lebih peserta pelatihan yang setuju untuk bertemu dan mendiskusikan kemajuan mereka dalam menerapkan keterampilan baru. Pertemuan tatap muka atau kontak melalui email, Twitter, atau teknologi jejaring sosial lainnya dapat digunakan. Kesempatan untuk mengimplementasikan kemampuan yang telah dipelajari (kesempatan untuk melakukan) mengacu pada sejauh mana peserta pelatihan menerapkan pengalaman dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang telah dipelajari dari program pelatihan secara aktif.

Aplikasi komputer yang dapat memberikan pelatihan keterampilan, akses informasi, dan bimbingan ahli sesuai permintaan dikenal sebagai sistem pendukung kinerja.

Dukungan kinerja dapat membantu meningkatkan transfer pelatihan dengan menyediakan sumber informasi elektronik kepada peserta pelatihan yang dapat mereka konsultasikan sesuai kebutuhan ketika mereka mencoba menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2022). Komunitas praktik terdiri dari karyawan yang belajar satu sama lain, bekerja sama, dan menciptakan pengetahuan umum tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan. Karyawan harus dapat mengatur sendiri penggunaan keterampilan dan perilaku baru mereka di tempat kerja, sesuai dengan program pelatihan. Peserta pelatihan harus menentukan tujuan untuk menggunakan keterampilan atau perilaku di tempat kerja, menjelaskan skenario di mana mereka mungkin gagal menggunakannya, mengidentifikasi dampak positif dan negatif dari penggunaannya, dan memantau penggunaannya dalam program pelatihan.

Memilih Metode Pelatihan

Karyawan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku baru melalui sejumlah metode berbeda. Kelas yang dipimpin instruktur tetap menjadi metode pelatihan yang paling sering digunakan. Namun, penggunaan pembelajaran *online*, pembelajaran seluler, pembelajaran sosial, dan pembelajaran campuran (yaitu, kombinasi pendekatan) untuk pelatihan terus meningkat (Torrington, Hall & Atkinson, 2020). Harapannya adalah tren ini terus berlanjut.

1. **Metode presentasi** mengacu pada metode di mana peserta pelatihan adalah penerima pasif informasi. Metode presentasi termasuk instruksi kelas tradisional, pembelajaran jarak jauh, dan pelatihan audiovisual. Mereka dapat mencakup penggunaan komputer pribadi, telepon pintar, dan komputer tablet seperti iPad. Metode-metode ini ideal untuk menyajikan fakta-fakta baru, informasi, filosofi yang berbeda, dan solusi atau proses pemecahan masalah alternatif.

2. **Metode *hands-on*** adalah metode pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk terlibat aktif dalam pembelajaran. Metode langsung meliputi pelatihan di tempat kerja, simulasi, permainan bisnis dan studi kasus, pemodelan perilaku, video interaktif, dan pelatihan berbasis web. Metode ini ideal untuk memahami bagaimana keterampilan, mengembangkan keterampilan khusus, dan mentransfer perilaku ke pekerjaan dalam semua aspek menyelesaikan tugas, dan menangani masalah interpersonal yang muncul pada pekerjaan.
3. **Metode pembangunan kelompok atau tim** adalah metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keefektifan tim atau kelompok. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan peserta pelatihan serta efektivitas tim. Dalam metode pembangunan kelompok, peserta pelatihan berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan interpersonal, dan mengenal kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dan rekan kerja mereka. Teknik kelompok berfokus pada membantu tim meningkatkan keterampilan mereka untuk kerja tim yang efektif.

Pendekatan Pengembangan SDM

Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan kemampuan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan dan tuntutan klien dan pelanggan (Mulyono et al., 2021). Sistem perencanaan pengembangan merupakan sebuah sistem untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan mereka (juga disebut sistem manajemen karir). Empat pendekatan digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu

1. Pendidikan formal

Program pendidikan formal meliputi program *off-site* dan *on-site* yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta tinggal di universitas sambil mengambil kelas. Program-program ini mungkin melibatkan kuliah oleh pakar bisnis, permainan dan simulasi bisnis, pembelajaran petualangan, dan pertemuan dengan pelanggan.

2. Penilaian

Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau keterampilan mereka. Karyawan, rekan kerja mereka, manajer, dan pelanggan dapat memberikan informasi (H. S. Sahir et al., 2020).

3. Pengalaman kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja, yaitu hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan kemungkinan besar terjadi ketika karyawan diberi tugas tambahan (Harahap & Abdullah, 2016). Berbagai cara agar pengalaman kerja dapat digunakan untuk pengembangan karyawan. Ini termasuk memperluas cakupan pekerjaan saat ini, rotasi pekerjaan, transfer, promosi, dan penugasan sementara.

4. Hubungan interpersonal

Karyawan juga dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman (Simanjuntak et al., 2020). Mentoring dan coaching

adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk mengembangkan karyawan.

(1) *Mentoring* biasanya adalah bentuk pengembangan dengan hubungan interpersonal ke mentor. *Mentor* adalah karyawan senior yang berpengalaman dan produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman (anak didik). *Mentoring* dapat dilakukan dengan memperoleh manfaat dari hubungan dengan rekan kerja dan kolega, beberapa perusahaan telah memprakarsai dan mendukung mentoring kelompok dan rekan kerja. Kebanyakan hubungan mentoring berkembang secara informal sebagai hasil dari minat atau nilai yang dimiliki oleh mentor dan anak didik.

(2) *Coaching* biasanya adalah bentuk pengembangan dengan hubungan interpersonal ke pelatih (*coach*). *Coach* adalah rekan atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasi mereka, membantu mereka mengembangkan keterampilan, dan memberikan penguatan dan umpan balik. Pelatih dapat membantu karyawan belajar dan membantu mereka menemukan ahli yang dapat membantu mereka dengan masalah mereka dan mengajari mereka bagaimana mendapatkan umpan balik dari orang lain dengan melibatkan penyediaan sumber daya seperti mentor, kursus, atau pengalaman kerja yang mungkin tidak dapat diakses oleh karyawan tanpa bantuan pelatih.

Prinsip Dasar Pengembangan SDM

Prinsip-prinsip Pengembangan SDM yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan SDM agar berjalan dengan baik menurut Soeprihanto (2001) antara lain:

1. Adanya dorongan motivasi dari trainer, misalnya persiapan transfer atau promosi.
2. Adanya laporan kemajuan Program Report.
3. Adanya penguatan *Reinforcement*.

4. Adanya partisipasi aktif dari trainer *Active Participation*.
5. Latihan diberikan sebagian demi sebagian *Participle Of Learning*.
6. Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual.
7. Trainer yang selektif mau dan mampu.
8. Diusahakan *training method* yang sesuai.

Dalam pengembangan pegawai menuju kualitas karyawan yang berintegritas dan profesional, pimpinan organisasi, khususnya Biro SDM harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar pengembangan SDM, antara lain sebagai yang disebutkan Tunas (2009), yaitu penyelenggaraan pembinaan dan pengembangan karier perlu didukung oleh suatu sistem pengembangan karier yang jelas dan baku dengan langkah-langkah kegiatan sebagai berikut:

1. Mengenali sistem yang berlaku saat ini.
2. Menentukan arah dan kemungkinan baru (visi).
3. Membuat rencana tindakan.
4. Memelihara perubahan.

Jika dihubungkan dengan teori manajerial maka seorang pengusaha atau yang berhubungan dengan ke-HRD an harus memiliki 5 prinsip dasar dalam pengembangan SDM yang ada di lingkungannya antara lain:

1. Pengembangan SDM harus selalu dihubungkan dengan program dan kegiatan yang diemban oleh setiap organisasi (unit kerja), karenanya Pengembangan SDM tidak bisa dipisahkan dengan Strategi dan rencana organisasi ke depan, karena keduanya merupakan dasar yang sangat penting untuk mulai pengembangan SDM
2. Pengembangan SDM dilakukan dengan mengacu pada hasil audit SDM dan hasil evaluasi pekerjaan, hasil tersebut yang nantinya akan memberikan profil dan masukan mengenai peta kebutuhan SDM masa depan, baik dari sisi jumlah ataupun kualitas

3. Kualifikasi SDM yang akan dipergunakan dalam rekrutmen dan seleksi harus diperhatikan, karena Perencanaan SDM yang baik selalu diawali dengan penetapan kualifikasi SDM yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam proses rekrutmen/seleksi.
4. Pengembangan SDM harus didasarkan pada prediksi yang cukup akurat dan dilakukan secara kontinyuitas, mengenai pola demand dan supply tenaga kerja, baik pada sisi internal perusahaan ataupun sisi eksternal
5. Organisasi mesti memiliki mekanisme untuk mengukur efektifitas proses pengembangan SDM yang dilakukannya. Efeknya adalah menghasilkan SDM yang dipersyaratkan dalam pengembangan SDM.

Strategi Pengembangan SDM

Perkembangan teknologi telah merubah segalanya yang menjadikan semua sistem berbasis digital. Kemajuan di bidang komunikasi dan informasi menjadi salah satu faktor bagi kesuksesan sebuah bisnis (Purba et al., 2020). Berbagai macam platform komunikasi bermunculan, dan tidak ada pilihan lain kecuali mengikuti perkembangannya. Berberapa usaha sudah mulai ketinggalan zaman karena tidak mampu mengikuti perkembangan zaman. Untuk dapat lolos dari persaingan, maka salah satunya adalah kemampuan menguasai teknologi, khususnya informasi dan komunikasi. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang memainkan peran penting bagi kemajuan (Pakpahan et al., 2019). Oleh sebab itu, untuk bisnis yang baru mulai dirintis, harus bisa memahami dan mengadopsi digitalisasi sumber daya manusia lebih awal dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis. Digitalisasi manajemen sumber daya manusia akan dibahas pada berikutnya.

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 memeplihatkan 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.

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 (S. H. Sahir et al., 2020). Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoerons, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Harahap, M., & Abdullah. (2016). Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, gaji dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengelola keuangan pemerintah daerah kabupaten lebong. *Journal of Economic Management Dan Business*, 17(April).
- 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.
- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131-138. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- 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.
- Sahir, H. S., Abdurrozzaq, H., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. P., Salmiah, Afriany, J., & Simarmata, J. (2020). *Gagasan Manajemen* (A. Rikki (ed.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Sahir, S. H., Fadhli, M., Sudirman, A., Hasibuan, A., Chamidah, D., Salmiah, Sherly, Revida, E., Simarmata, J., & Purba, S. (2020). *Keterampilan Manajerial Efektif*. Yayasan Kita Menulis.
- Simanjuntak, D., Sahputra, A., & Zufrie. (2020). Pengaruh Komunikasi, Hubungan Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru MTS Negeri Lohsari Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Jurnal Manajemen Informatika*, 8(1), 45–53.
- Sumarno, & Gimin. (2019). Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, 1–14.
<https://doi.org/10.19184/jpe.v13i2.12557>
- Vasin, S., Gamidullaeva, L., Shkarupeta, E., Palatkin, I., & Vasina, T. (2018). Emerging Trends and Opportunities for Industry 4 . 0 Development in Russia. *European Research Studies Journal*, XXI(3), 63–76.
- Younes, M. B., & Al-zoubi, S. (2015). The Impact of Technologies on Society : A Review. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), 82–86.
<https://doi.org/10.9790/0837-20258286>

Profil Penulis



Tika Nirmala Sari, S.E., M.M.

Lahir di Medan, pada tanggal 30 Oktober 1983. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area pada tahun 2010 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada tahun 2015. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Universitas Potensi Utama serta aktif membidangi kemahasiswaan.

Email: t.nirmalasari@outlook.com

SISTEM KOMPENSASI SDM

Arfie Yasrie, S.E., M.M.
STIMI Banjarmasin

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia. Kompensasi adalah fungsi perusahaan dalam memberikan balas jasa kepada karyawan atas apa yang telah diberikan kepada karyawan kepada perusahaan berupa hasil kerja yang baik. Sastrohadiwiryono dalam (Sinambela, 2018) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah semua bentuk penghasilan baik dalam bentuk uang, barang langsung, atau barang tidak langsung yang diterima atau didapatkan oleh karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. “Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya (Armaniah, 2018)”.

Pemberian balas jasa berupa, imbalan, penghargaan, penghasilan, kompensasi, maupun *reward* merupakan tanda penghargaan dari apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan. Memberikan balas jasa kepada karyawan apabila dilihat dari segi organisasi memiliki keterkaitan dengan kuantitas, kualitas, serta manfaat yang dihasilkan oleh karyawan. Hal tersebut dapat memengaruhi tujuan dan kelangsungan hidup

perusahaan. Balas jasa tidak selalu berupa dengan memberikan sejumlah uang kepada karyawan, namun dapat berupa barang maupun fasilitas perusahaan, dalam memberikan imbalan kepada karyawan, perusahaan harus melihat pekerjaan yang dilakukan sesuai oleh karyawan.

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang telah berkontribusi kepada perusahaan baik secara finansial maupun secara non finansial. Kompensasi diberikan agar karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan.

Sistem Kompensasi

Sinambela (2018) menyatakan bahwa pengembangan sistem kompensasi organisasi perlu dilakukan dengan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut antara lain berkenaan dengan:

1. Analisis pekerjaan. Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan, yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Penilaian pekerjaan yang dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dengan organisasi dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan.
3. Survei berbagai sistem kompensasi. Dengan melakukan survei berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang di survei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi pemakai pegawai lain dan organisasi konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen.

Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atau pihak-pihak yang terkait dalam proses usaha, bisa berbentuk tunjangan yang sifatnya materi. Menurut Davis dan Werther dalam (Marwansyah, 2014), mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum yaitu: 1. Kompensasi langsung, yang terdiri atas gaji dan upah pokok, insentif dan bagi hasil. 2. Kompensasi tidak langsung, yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha atau majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum atau peraturan.

Jenis-Jenis Kompensasi

Ada beberapa jenis kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. Menurut Rivai dalam (Sopiah & Sangadji, 2018) bahwa kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi finansial, terdiri atas dua jenis yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
 - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
 - b. Kompensasi finansial tidak langsung, terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi non finansial, terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Menurut Mangkunegara (2017) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

1. Kompensasi langsung
 - a. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
 - b. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
2. Kompensasi tidak langsung
 - a. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
 - b. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin dalam (Priansa, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian SDM secara efisien
Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif
Pemberian kompensasi kepada pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Menurut Samsudin dalam (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi, adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-harinya atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
4. Menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output*.

Sedangkan manfaat dari pemberian kompensasi menurut Kasmir (2016) sebagai berikut:

1. Loyalitas karyawan meningkat. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar.
2. Komitmen terhadap perusahaan meningkat. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan

kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan akan berkomitmen dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan. Artinya karyawan akan patuh kepada perintah atasan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Motivasi kerja meningkat. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi dibayar secara tidak wajar, maka akan dapat menurunkan motivasi kerjanya. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang relatif lebih baik.
4. Semangat kerja meningkat. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat. Karyawan juga pantang menyerah terhadap kendala atau masalah yang sedang dihadapinya, sehingga selalu ada solusi. Karyawan juga tidak mudah putus asa untuk mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapinya.
5. Kinerja karyawan meningkat. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya. Hal ini dilakukan karena makin tinggi kinerja yang dihasilkan maka akan memengaruhi kinerjanya, demikian pula sebaliknya, jika tidak atau kinerjanya kurang maka kompensasi yang diperolehnya juga relatif lebih rendah.
6. Konflik kerja dapat dikurangi. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan diantara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak. Kecilnya konflik yang timbul pada akhirnya akan memperlancar proses kegiatan dalam suatu

perusahaan, dalam arti tidak mengalami kendala yang berarti. Sebaliknya jika terjadi konflik tentu akan mengganggu kegiatan perusahaan.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pemberian Kompensasi

Secara umum, pengertian kompensasi berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017), ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

3. Standar dan biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara kompensasi karyawan dan prestasi kerjanya, dan ada korelasi positif antara kompensasi dengan tujuan pencapaian perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar-kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Prinsip Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018), kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak, serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya, supaya balas jasa yang diberikan dapat mendorong prestasi kerja pegawai.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan pemenuhan syarat internal konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Asas adil akan menciptakan

suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, yaitu penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lainnya.

Metode Pemberian Kompensasi

Kompensasi yang adil pada umumnya akan memberikan banyak keuntungan bagi pegawai atau karyawan. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan organisasi akan dapat dicapai. Menurut Akbar, et al., (2021) beberapa metode pemberian kompensasi yang biasa digunakan adalah:

1. Sistem Prestasi

Kompensasi dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya kompensasi dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya kompensasi tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

2. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, dan Bulan.

Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara kompensasi berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- a. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai.
- b. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- c. Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- a. Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b. Menjamin kepastian penerimaan kompensasi secara periodik.
- c. Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3. Sistem Kontrak atau Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak atau borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai "konsekuensi" bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

Indikator Pemberian Kompensasi

Kompensasi memiliki pengukuran dalam pemberiannya. Indikator dalam pemberian kompensasi oleh organisasi untuk pegawai tentu berbeda-beda.

Menurut Edison, et al. (2017) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi bersifat normatif

Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.

2. Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

Daftar Pustaka

- Akbar, Mada Faisal, et al. (2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Armaniah, H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Staf Insurance di PT. BMD. *Cakrawala*, 18. Retrieved from <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala>.
- Edison, Emron, et al. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu.S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Sinambela, Lijan, Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Profil Penulis



Arfie Yasrie, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi dimulai pada tahun 1997 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk Perguruan Tinggi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang dan berhasil lulus tahun 2002. Tahun 2013 kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada STIE Indonesia Banjarmasin. Penulis saat ini berstatus sebagai Dosen PNS Dpk pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin Program Studi S1 Manajemen Jl. Kuripan No. 26 Banjarmasin. Penulis memiliki keahlian di bidang Manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang keahliannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga biaya sendiri yang diterbitkan pada Jurnal Nasional maupun Jurnal Internasional.

Email: arfie.stimibjm@gmail.com

MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA

Amanda Amalia, S.I.Kom, M.A.
Institut Seni Indonesia Yogyakarta

Motivasi Kerja

Menghadapi tantangan di era industri 4.0 membuat seseorang harus bisa mengupayakan keahlian yang maksimal demi daya saing yang semakin ketat. Seseorang harus memiliki semangat dan komitmen yang tinggi terhadap kinerjanya. Selain itu, di era industri 4.0 yang semakin terdigitalisasi oleh perangkat teknologi yang semakin maju, membuat seseorang harus bisa mempunyai kemampuan yang tidak bisa dikuasai oleh mesin. Terutama pada generasi Z yang akan lebih mendominasi beberapa tahun kedepan. Untuk meningkatkan daya saing maka peningkatan *skill* juga diperlukan, sebagaimana yang dikatakan oleh Direktur Continuing Education Program-Center for Computing and Information Technology Fakultas Teknik Universitas Indonesia (CEP-CCIT FTUI) Muhammad Suryanegara dalam Cloudcomputing.id (Waranggani, 2021), bahwa

“Jika generasi ini kompeten, maka Indonesia akan maju dan survive, sebaliknya jika tidak dipastikan kita hanya akan menjadi objek kemajuan teknologi tanpa bisa menjadi subjek. Dunia sedang berada dalam transformasi penguasaan teknologi, siapa yang menguasai teknologi dialah yang menjadi pemenang,”

Selain dibutuhkan kemampuan untuk cakup teknologi, para generasi muda saat ini juga memerlukan motivasi kerja untuk meningkatkan etos kerja demi tercapainya kemampuan yang lebih unggul dan menciptakan daya saing yang sehat. Sebagaimana dikatakan oleh Suryohadi projo (1988) jika memandang dari sudut pandang yang lain mengenai beragam faktor yang mempengaruhi etos kerja, bahwa sebuah motivasi merupakan kunci utama yang dapat mengubah etos kerja seseorang. Lebih lanjut dikemukakan oleh Suryohadi, bahwa motivasi karyawan dapat diwujudkan dengan mengaplikasikan kepemimpinan dengan baik yang memungkinkan karyawan untuk lebih terlibat, lebih bisa bertanggung jawab, dan lebih bersemangat serta lebih bergairah bekerja.

Motivasi juga diperlukan dalam peningkatan karir seseorang jika ingin mencapai posisi tertinggi dalam jabatannya. Motivasi mempunyai pengaruh yang kuat bagi seseorang untuk meyakinkan diri sendiri atas kemampuannya, dan juga dapat berpengaruh bagi orang lain. Sebagaimana pengertian dari beberapa tokoh mengenai arti dari kata motivasi, yaitu:

1. Kata motivasi itu sendiri berasal dari kata Latin yaitu "*movere*" yang berarti suatu dorongan atau suatu hal yang menggerakkan. Motivasi juga dapat dikatakan dengan cara seseorang bisa mengarahkan potesnsi yang dimiliki dengan maksimal, agar tercapai tujuan yang diinginkan. (Malayu S.P Hasibuan, 2006: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan di hidupnya. Keinginan seseorang satu sama lain berbeda sesuai dengan dorongan yang dirasakannya juga, sehingga perilaku seseorang satu sama lain cenderung beragam terutama di dunia kerja.
2. Menurut Vroom dalam Ngalim Purwanto (2006: 72), motivasi condong kepada suatu proses untuk mempengaruhi seseorang dalam memilih atau menentukan berbagai macam kegiatan yang diinginkan. Selain itu, John P. Campbell, dkk menyatakan bahwa motivasi melingkupi semua hal

yang berkaitan dengan arah atau tujuan baik dari segi tingkah laku, kekuatan sebuah respons, dan juga kegigihan seseorang. Istilah motivasi tersebut juga mencakup sejumlah konsep seperti dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Selain itu, menurut Ngalm Purwanto, motivasi mengandung tiga komponen pokok yang harus dipahami seseorang, yaitu:

1. Menggerakkan, yaitu memberikan kekuatan atau dorongan kepada individu, atau memimpin seseorang untuk dapat bertindak dengan cara-cara tertentu.
2. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Dalam menjaga atau menahan tingkah laku seseorang, sebuah lingkungan sekitar harus bisa saling menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan dan juga kekuatan individu (2006: 72).

Motivasi diyakini dapat mendorong dalam pencapaian seseorang, ini berkaitan dengan psikis atau psikologi dasar seseorang untuk mau melakukan keinginannya dengan ditambahkan dorongan berupa motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagaimana yang dikatakan oleh Sardiman (2007: 85), Fungsi Motivasi ada tiga, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat sesuatu, motivasi dalam hal ini seperti motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dilakukan.
2. Dapat menentukan arah perbuatan, atau dengan kata lain dapat menentukan ke arah tujuan yang akan dicapai, sehingga motivasi bisa memberikan arah dan petunjuk kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan yang menjadi tujuannya.

3. Dapat menyeleksi perbuatan, yaitu memiliki kesanggupan untuk dapat menyaring dan memisahkan hal mana yang harus dikerjakan yang menjadi prioritas dan yang sesuai untuk mencapai tujuan, dengan menyaring hal-hal yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Etika, Konflik dan Komunikasi Organisasi

Sebelum membicarakan mengenai etos kerja, perlu kita pahami bahwa kata etos sendiri mengandung pengertian tentang sikap atau pribadi seseorang. Ethos juga menjadi kata yang diadopsi dalam bahasa Inggris menjadi “*Ethikos*” yang memiliki arti Moral atau menunjukkan kata bermoral. Ethikos kemudian juga disebut dengan *Ethics* atau yang kita sebut dengan etika (Ginting, 2016). Seorang pekerja perlu memiliki dasar-dasar etika dalam berperilaku dalam dunia kerja untuk bisa meningkatkan kualitas diri dalam pekerjaannya, sehingga dia memiliki etos kerja yang tinggi. Etika bukan hanya dalam dunia bekerja saja, melainkan sehari-hari dapat kita lakukan. Seseorang yang memiliki pribadi dengan etika yang baik, maka dapat meningkatkan kualitas hidupnya, termasuk dalam dunia pekerjaan.

Terdapat beberapa pengertian Etika yang dikutip oleh Wiharto (2007).

1. Menurut KBBI, etika diartikan sebagai ilmu tentang apa yang lebih baik dan apa yang buruk serta tentang kewajiban dan hak, yang melekat pada seseorang.
2. Etika juga dapat dimaknai sebagai kumpulan azas atau nilai yang berkaitan dengan ahlak seseorang dan dapat juga diartikan sebagai sebuah nilai tentang yang benar dan salah yang dianut oleh golongan atau masyarakat.
3. Tokoh Aristoteles mengemukakan bahwa etika dapat diartikan sebagai *terminus technicus* atau *manner* dan *custom*. Etika sebagai *terminus technicus* dipahami dan dipelajari untuk ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan perbuatan atau tindakan-tindakan manusia.

4. Etika merupakan cabang axiology yang membicarakan tentang hal yang benar dan salah dalam makna kesusilaan. Susila mengarah kepada dasar, prinsip dan aturan yang lebih baik (Su = lebih baik, sila = aturan hidup).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hudiarini (2017) bahwa Etika juga dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Etika Deskriptif

Etika yang membahas dengan rasional serta kritis yang berkaitan dengan bagaimana segala sikap dan segala perilaku manusia, serta etika yang membahas apa yang diinginkan dan dicapai oleh manusia didalam hidupnya sebagai suatu hal yang bernilai.

2. Etika Normatif

Etika yang menentukan beragam sikap dan perilaku manusia yang ideal dan yang seharusnya dimiliki, atau apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia serta tindakan apa yang bernilai dalam kehidupan ini. Jadi Etika Normatif merupakan bentuk dari norma yang dapat mengarahkan seseorang untuk bertindak dengan baik dan berupaya untuk menghindari hal yang buruk, dan tentunya juga sesuai dengan norma atau aturan yang berlaku di masyarakat.

Etika merupakan suatu batasan diri yang dapat mengontrol diri kita dari perbuatan-perbuatan yang tidak terpuji yang juga berhubungan dengan perilaku. Segala tingkah laku perbuatan yang dilakukan oleh manusia dilihat dari segi baik dan buruk, sejauh yang bisa ditentukan oleh sebuah akal. Etika memberikan seseorang sebuah orientasi untuk bagaimana dapat menjalani hidupnya melalui tindakan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, etika sebetulnya dapat dikatakan membantu manusia dalam mengambil sikap dan juga bertindak tepat dalam menjalani kehidupan. Etika tersebut sangat penting adanya dalam dunia kerja. Kegunaannya adalah, dengan adanya etika-etika yang ada, seseorang menjadi paham patokannya harus berbuat sejauh mana untuk bertindak. Karena etika merupakan

nilai-nilai moral yang menjadi sebuah patokan atau dasar dalam menjalankan kehidupan. Maka dalam sebuah pekerjaan, etika yang baik akan menimbulkan etos kerja yang diterapkan bagi para pekerja dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari. Etos kerja inilah yang menjadi pegangan bagi mereka nantinya dalam melaksanakan semua kegiatannya. Etos kerja seseorang yang baik, akan sangat berguna untuk banyak orang disekitarnya. Dan tentunya etos kerja yang baik akan memberikan peluang yang lebih besar dalam persaingan industri saat ini.

Menurut Tasmara (2002) Berangkat dari pengertian etos kerja yang telah kita pahami, maka seseorang atau kelompok dalam masyarakat bisa dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi jika dapat menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mereka mempunyai komitmen
2. Mereka kesenangan terhadap waktu
3. Mereka menyukai disiplin dan semangat pembaharuan
4. Selalu Konsekuen dan sanggup menghadapi tantangan
5. Mereka mempunyai rasa percaya diri serta kerja merupakan bentuk ibadah
6. Mereka mempunyai rasa bertanggung jawab
7. Mempunyai jiwa kepemimpinan, dan keinginan untuk mandiri
8. Memiliki penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia
9. Mempunyai pandangan tentang kerja sebagai sebuah hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
10. Kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna.

Berbanding terbalik dengan individu yang memiliki etos kerja yang rendah maka akan cenderung menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut ini:

1. Bekerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani

2. Merasa kurang dan tidak bisa menghargai hasil kerja manusia
3. Bekerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan.
4. Bekerja dilakukan dengan keterpaksaan
5. Bekerja diartikan sebagai bentuk rutinitas hidup

Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, bahwa memahami etika dalam kehidupan sehari-hari menjadi dasar dalam terwujudnya etos kerja yang baik. Namun, apabila etika tidak dikedepankan dan dijalankan dengan benar, maka bisa saja terjadi konflik-konflik yang mengakibatkan kinerja seorang karyawan akan menurun. Salah satu pengaplikasian etika di lingkungan kerja ialah melalui komunikasi. Dalam lingkungan kerja, seseorang tidak akan pernah terlepas dari adanya komunikasi, baik terhadap atasan, bawahan maupun teman sejawat. Sebagaimana dikatakan oleh Siregar (2021), bahwa manajemen komunikasi dalam sebuah organisasi yang baik adalah yang tentunya tidak terlepas dari etika komunikasi yang dipatuhi dengan baik dan disepakati bersama, supaya tidak terjadi tumpang tindih dan simpang siur dalam menyampaikan sebuah pesan. Beberapa pengertian Komunikasi menurut para ahli yang dikutip oleh (Siregar, 2021):

1. Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules: Komunikasi organisasi adalah sebuah sikap atau perilaku dalam pengorganisasian yang dilakukan dan juga terjadi dalam sebuah organisasi. Serta, bagaimana seseorang terlibat dalam proses itu dalam sebuah transaksi dan pemberian makna atas aktivitas yang terjadi.
2. Menurut Zelko dan Dance: Komunikasi organisasi merupakan sebuah system yang saling berkaitan.
3. Menurut Frank Jefkins: Komunikasi organisasi merupakan sebuah proses komunikasi dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang sudah direncanakan dan dirancang sedemikian rupa, antara sebuah organisasi dengan publiknya atau masyarakat luas.

Peran komunikasi organisasi yang baik, akan mendukung terciptanya kondisi yang kondusif didalam sebuah organisasi, yang mengakibatkan kinerja para karyawan juga akan maksimal. Akan tetapi perlu dipahami terlebih dahulu bagaimana penanganan konflik dan juga komunikasi organisasi yang seharusnya terjadi dalam sebuah lingkungan kerja. Sebagaimana pengertian konflik yang dimaknai oleh Pace & Faules (Siregar, 2021), konflik merupakan ekspresi pertikaian diantara individu dengan individu lainnya, antar kelompok, atau antar institusi, yang disebabkan oleh berbagai hal seperti adanya perbedaan pendapat, perebutan tenaga ahli, keinginan top management, hingga faktor eksternal lainnya. Konflik bisa kita maknai juga dengan sikap positif dan juga negatif. Konflik tidak selamanya negatif. Dalam lingkungan kerja, konflik juga dapat bermanfaat sebagai pemicu daya saing atau kreativitas antar pekerja. Hynes (Siregar, 2021) mengungkapkan beberapa strategi dalam mengelola konflik, yang terdiri dari:

1. ***Avoid***

Avoid atau menghindari, merupakan sebuah strategi yang paling sering dilakukan oleh mayoritas pekerja. Umumnya individu yang menggunakan gaya ini tidak suka terlibat dalam adanya ketegangan ataupun perdebatan yang terjadi, yang mendorong dirinya ke sebuah rasa tidak nyaman atau membuat frustrasi. Strategi terbaik yaitu cool down untuk mengelola konflik tersebut. Gaya menghindari ini juga dapat digunakan pada suatu kondisi yang menimbulkan kerusakan yang signifikan dan menyerahkan kepada ahlinya untuk menyelesaikan konflik.

2. ***Accommodate***

Pada strategi ini, seseorang akan berusaha mengabaikan perasaannya dan membiarkan lawannya bahagia atau menang. Hal ini dilakukan karena individu menganggap hubungan personal lebih penting. Gaya ini dapat dilakukan pada konflik tertentu manakala harmoni dianggap jauh lebih penting.

3. **Compromise**

Kompromi merupakan strategi yang mengasumsikan setengah roti lebih baik daripada tidak sama sekali dianggap memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Gaya kompromi dapat berhasil dilakukan manakala individu yang terlibat dalam konflik memiliki kekuatan yang sama dan lawan bicara menolak kesepakatan.

4. **Force**

Gaya ini merupakan gaya yang menggunakan paksaan atau menjadikan segala cara untuk memenuhi tujuannya, tanpa mempedulikan kebutuhan atau penerimaan para pekerja atau tim. Gaya ini dipercaya efektif bagi sebagian orang, meskipun dapat menimbulkan dampak lanjutan dikemudian hari. Gaya ini juga digunakan dalam situasi krisis yang membutuhkan keputusan cepat.

5. **Collaborate**

Kolaborasi merupakan strategi yang disebut sebagai strategi menang-menang. Strategi ini membutuhkan ketrampilan dan komunikasi strategis. Kuncinya adalah, bahwa seluruh pihak yang terlibat konflik mengikuti pemecahan masalah bersama. Gaya ini efektif dilakukan manakala pihak yang terlibat konflik memiliki kepedulian terhadap satu sama lain.

Etos Kerja

Para pekerja di Indonesia seringkali dihadapkan oleh beberapa permasalahan berkaitan kualitas dan daya saing mereka dengan para tenaga kerja asing yang ada di Indonesia. Hal ini dikarenakan kualitas etos kerja tenaga kerja asing memiliki keahlian dan etos kerja yang lebih baik. Etos kerja merupakan komponen penting bagi pekerja khususnya di Indonesia dalam menghadapi persaingan dunia kerja saat ini. Sebagaimana yang dikatakan oleh Menteri Investasi atau Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Bahlil Lahadalia, yang dikutip dalam Tempo.co (Yandwiputra, 2023) bahwa “*etos*

dan kualitas kerja tenaga kerja lokal Indonesia saat ini masih belum dapat bersaing dan diandalkan untuk disiplin mengejar produktivitas sebuah perusahaan.” Seperti yang kita ketahui, di beberapa sektor industri di Indonesia, banyak pekerja yang masih mendapat teguran karena etos kerja yang kurang baik. Beberapa hal seperti melakukan korupsi waktu dan uang, merupakan hal-hal yang banyak kita temui disekitar kita. Hal ini membuat kinerja pekerja Indonesia masih dirasa kurang untuk dapat diandalkan.

Persaingan para SDM di Indonesia sebetulnya bukan hanya terletak pada persaingan antar SDM saja, melainkan persaingan dengan teknologi yang semakin gencar membawa seseorang harus lebih bisa mengerjakan segala sesuatunya dengan baik. SDM asing memang bisa kita katakan lebih maju dari segi pendidikan dan keterbukaan akan teknologi yang cepat berkembang sekarang ini, dibandingkan dengan SDM di Indonesia itu sendiri. Sebagaimana yang juga dikatakan lebih lanjut dikatakan oleh Bahlil (Yandwiputra, 2023), *“tenaga kerja lokal Indonesia saat ini belum bisa diandalkan untuk bekerja di perusahaan berstandar internasional atau yang memiliki modal asing.”* Kelayakan SDM di Indonesia juga dipertimbangkan oleh para pemodal asing untuk membawa pengaruh dan kemajuan yang lebih baik lagi bagi perusahaannya. Hal ini dikarenakan mereka yang juga dihadapkan dengan kualitas para pekerja yang berasal dari negaranya yang datang ke Indonesia, maka sebenarnya kualitas SDM di Indonesia perlu ditingkatkan demi daya saing berskala Internasional.

Saat ini yang dibutuhkan oleh SDM di Indonesia ialah seseorang yang memiliki etos kerja yang baik dan juga konsisten dalam menghadapi persaingan, terutama di era globalisasi ini, di zaman yang serba digital dan progressive. Etos kerja merupakan komponen penting yang harus dipahami bersama bahwa etos kerja menjadi prinsip bagi seseorang yang bekerja di bidang atau industry apapun, baik pada perusahaan dalam maupun luar negeri. Kata Etos sendiri, merupakan kata yang berasal dari Yunani yang memiliki arti “Karakter yang digunakan untuk menggambarkan sebuah keyakinan

yang akan memandu atau merupakan sebuah standar atau sebuah prinsip yang memandu yang menjadi ciri dari sebuah komunitas bangsa atau merupakan sebuah bentuk ideology bangsa.” (Ginting, 2016). Etos kerja memiliki beberapa pengertian oleh ahli sebagai berikut ini:

1. Menurut Sinamo dalam Sianipar (2019) pengertian etos kerja merupakan sebuah perilaku kerja yang positif yang berdasar pada adanya kerjasama yang solid, keyakinan yang fundamental, disertai adanya komitmen total pada sebuah paradigma yang integral.
2. Menurut Anoraga dalam dalam Sianipar (2019) etos kerja adalah suatu sikap dan cara pandang sebuah bangsa terhadap dunia kerja atau pekerjaan.
3. Menurut Nurcholis Majid dalam Saifullah (2010), etos artinya watak, karakter, sikap, kebiasaan dan kepercayaan yang bersifat khusus tentang seseorang individu atau sekelompok manusia.
4. Menurut Urfy dalam Pratana (2018) mengemukakan bahwa etos kerja memiliki hubungan yang signifikan dan juga simultan terhadap sebuah komitmen. Komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Meningkatnya etos kerja juga dipengaruhi beberapa faktor yang memungkinkan seseorang dapat mencapai sebuah keberhasilan baik bagi diri sendiri, maupun keberhasilan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Sinamo Jansen, (2011) etos adalah kunci serta fondasi dari keberhasilan suatu masyarakat atau bangsa yang diterima melalui persetujuan bersama. Selain itu etos juga memiliki peranan utama dan merupakan salah satu syarat utama dalam meningkatkan kualitas SDM. Peningkatan ini terutama dalam hal kinerja, baik pada level individual, level organisasional, maupun level sosial. Selain itu, terdapat beberapa faktor lain yang mampu mempengaruhi etos kerja seseorang, sebagaimana yang disampaikan oleh Priansa (2016:285) bahwa etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Agama

Mengkaji kembali makna Etos Kerja di Eropa diawali oleh pemikiran tokoh Max Weber. Salah satu unsur dasar dari kebudayaan modern, yaitu rasionalitas. Rasionalitas mengacu pada pendapat Weber (1958) lahir dari etika Protestan. Pada dasarnya agama dipercayai merupakan suatu sistem nilai. Sistem nilai ini akan mempengaruhi dan menentukan pola pikir seseorang sebagai penganutnya. Mulai dari cara berpikir, bersikap dan juga bertindak seseorang dipengaruhi oleh ajaran agamanya yang dianut. Apabila seseorang bersungguh-sungguh dalam kehidupan agamanya.

Menurut Rosmiani (1996), Etos Kerja erat kaitannya dengan tekad, disiplin, mental dan sikap semangat kerja seseorang. Sikap tersebut tidak lepas dari pengaruh system orientasi nilai budaya yang sebagian besar berasal dari system kepercayaan seperti agama, atau paham teologi tradisional.

2. Budaya

Selain temuan Rosmiani (1996), Usman Pelly (dalam Rahimah, 1995) juga berpendapat bahwa s tekad, disiplin, mental dan sikap semangat kerja seseorang, juga disebut sebagai etos budaya. Etos budaya ini dimaknai sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja seseorang, ditentukan oleh adanya system orientasi nilai budaya masyarakat itu sendiri. Seseorang dengan system nilai budaya maju, akan cenderung memiliki etos kerja yang lebih tinggi. Begitu juga dengan sebaliknya, seseorang yang memiliki etos kerja yang lebih rendah tidak terlepas dari pengaruh sistem nilai budaya yang masih konservatif.

3. Sosial Politik

Soewarso, Rahardjo, Subagyo, dan Utomo (1995) mengemukakan bahwa etos kerja yang dimiliki suatu masyarakat, juga dipengaruhi ada atau tidaknya struktur politik yang tentunya akan memicu

masyarakat untuk dapat bekerja lebih keras untuk menikmati hasil kerja keras mereka sendiri.

4. Kondisi Lingkungan/Geografis

Suryawati, Dharmika, Namiartha, Putri dan weda (1997) menemukan bahwa faktor kondisi geografis memiliki pengaruh dalam etos kerja seseorang. Hal ini dikarenakan lingkungan alam yang dapat mendukung dan juga mempengaruhi seseorang yang berada didalamnya untuk berusaha mengelola dan mengambil manfaat, serta dapat mengundang pendatang untuk sama-sama mencari penghidupan dalam lingkungan tersebut.

5. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam peningkatan etos kerja. Pendidikan yang bermutu dan juga merata disebuah Negara memiliki peranan utama dalam meningkatkan kualitas penduduk yang signifikan. Selain itu, sebagai pelaku ekonomi, masyarakat yang memperoleh peningkatan dan pengembangan pendidikan akan memiliki perubahan juga terhadap keahlian dan ketrampilannya yang meningkat dan berpengaruh pada aktivitas dan produktivitas masyarakat itu sendiri.

6. Struktur Ekonomi

Struktur ekonomi suatu bangsa juga memiliki pengaruh kedalam etos kerja seseorang. Sebagaimana dikatakan oleh Soewarso, Rahardjo, Subagyo, dan Utomo (1995), bahwa struktur ekonomi yang baik yang mampu memberikan bonus atau insentif bagi anggota masyarakat untuk bisa bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh, juga bisa mempengaruhi tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat.

7. Motivasi Intristik Individu

Anoraga (1992) mengatakan bahwa individu yang bermotivasi tinggi akan memiliki Etos Kerja yang

tinggi. Etos Kerja merupakan sebuah sikap dan pandangan dan didasari oleh nilai-nilai yang dipercayai seseorang. Keyakinan tersebut yang menjadi suatu motivasi kerja. Oleh karena itu, etos kerja juga merupakan hal yang dipengaruhi oleh motivasi seseorang.

Daftar Pustaka

- A.M., Sardiman. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ade Ridwan yandwiputra, (7 Februari, 2023). *Bahlil: Etos dan Kualitas Tenaga Kerja Indonesia Kurang*. Tempo.Co.
<https://bisnis.tempo.co/read/1688559/bahlil-etos-dan-kualitas-tenaga-kerja-indonesia-kurang> (Akses 13 Juni 2023).
- Ginting, Desmon. 2016. *Etos Kerja*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Hasibuan, Malayu, S.P, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hudiarini , Sri. 2017. *Penyertaan Etika Bagi masyarakat Akademik di Kalangan Dunia Pendidikan Tinggi*. Jurnal Moral Kemasyarakatan - VOL.2, NO.1, JUNI. H. 1-13
- Purwanto, Ngalim. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remadja Karya.
- Pratana, Amelinda. 2018. *Analisis Pengaruh Etos Kerja, Hubungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional Berdampak Pada Kinerja Karyawan*. Jurnal IKRAITH EKONOMIKA. Vol.1, No.2, H. 84-92
- Priansa, 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Penerbit: Alfabeta Bandung.
- Saifullah. 2010. *Etos Kerja dalam Perspektif Islam*. Jurnal Sosial Humaniorah, Vol 3 No.1, Juni, h. 54-69
- Sianipar, Rohana. 2019. *Faktor Etos Kerja dan Lingkungan Kerja dalam Membentuk “Loyalitas Kerja” Pegawai pada PT.Timur Raya Alam Damai*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen. Vol.15, No.1, Mei. H. 15-27
- Siregar, Robert Tua, dkk. 2021. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada

- Sinamo Jansen. (2011). *Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Dharma Mahardika.
- Suryohadiprojo, S. 1988. *Membangun Etos Kerja*. Manajemen VII, 52.
- Tasmara, Toto. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Waranggani, A. S. (22 November, 2023). *Transformasi digital di industri 4.0 Bawa Banyak Dampak Dan Peluang pekerjaan*. Cloud Computing Indonesia. <https://www.cloudcomputing.id/berita/transformasi-digital-industri-4-bawa-dampak> .(Akses 13 Juni 2023).
- Wiharto, Mulyo. 2007. *Etika*. FORUM ILMIAH INDONUSA, VOL 4 NO 3 SEPTEMBER, H. 197-202.

Profil Penulis



Amanda Amalia Faustine Gittawati

Penulis lahir di Yogyakarta, 4 Maret 1992. Riwayat sarjana pada jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, lulus pada tahun 2014. Kemudian melanjutkan pendidikan kembali S2 pada tahun 2015 di Magister Ilmu Komunikasi Universitas Gadjah Mada, lulus pada tahun 2017. Riwayat pekerjaan saat ini, sebagai dosen di Program Studi Desain Komunikasi Visual Fakultas Seni Rupa Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

Email Penulis: Amandafauzztineamalia@gmail.com

MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN KARIR

Dr. Agusthina Risambessy, SE., MAB
Universitas Pattimura

Manajemen Talenta

Beberapa ahli mengemukakan pengertian manajemen talenta. Rampersad (2006:234) berpendapat bahwa: “Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan sukseksi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.” Lewis dan Heckman (2006) mendefinisikan manajemen talenta sebagai “Sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik.” Menurut Pella dan Inayati (2011) “Talent adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Talent dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.”

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011): “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.

Perkembangan Manajemen Talenta

Awalnya konsep manajemen talenta (Berger, 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 kontibusinya 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.

Proses Manajemen Talenta

Sejalan dengan berkembangnya pendapat dikalangan para praktisi maka Berger (2008) 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.

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:82) 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.

Faktor yang Berpengaruh Dalam Manajemen Talenta

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses Talent Management, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan di luar kerja.

2. Keadaan Demografi

Demografi dunia yang berpengaruh terhadap pool talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya mengidentifikasi para superkeeper sedini mungkin, memasukkannya kedalam pool talenta diawal karir mereka, dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif mereka.

3. Perubahan Peran Profesional SDM

Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, coaching, dan conseling, sampai dengan cara mengimplementasikan worklife programs inovatif dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Disamping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, benefit, worklife programs, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

4. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta
 - a. Bimbingan (*coaching*) untuk mempertahankan karyawan.
 - b. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para karyawan yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya
 - c. Subkontrak dan subkontraktor
 - d. Rencana Suksesi
5. Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (*coaching*) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karir (terutama bagi para superkeeper)
6. Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi
 - a. Strategi employment branding

Menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki “kondisi lingkungan kerja yang nyaman” melalui branding (penciptaan merk), merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan superkeeper.
 - b. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi

Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak..

Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta

Menurut Chrisine Manopo (2010), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis
2. Berintegrasi dengan proses bisnis

3. Dikelola dengan cara pelatihan core business (bisnis inti)
4. Menetapkan pola pikir talent.

Manajemen Karir

Menurut Mondy (2010) pengertian manajemen karir adalah proses di mana perusahaan memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna mendapatkan sekumpulan karyawan berkualitas tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Rivai dan Sagala (2009) definisi manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi beberapa tahapan kegiatan seperti perencanaan karir, pengembangan diri dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir harus melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat bekerja, dan perusahaan secara keseluruhan.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai di mana perusahaan memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya melalui berbagai tahapan kegiatan yaitu perencanaan karir, pengembangan diri dan konseling, serta pengambilan keputusan akhir guna mendapatkan pegawai berkualitas tinggi untuk masa depan. Proses ini merupakan usaha yang formal, terorganisir, dan terencana sehingga bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara keinginan dari karir individu dengan persyaratan tenaga kerja di perusahaan.

Metode Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2010) berikut ini adalah metode pengembangan karir:

1. Manager/Employee Self-Service

Banyak perusahaan yang menyediakan kesempatan bagi manajer untuk membantu karyawan dalam perencanaan karir mereka dan mengembangkan

kompetensi yang diperlukan melalui layanan online mandiri karyawan. Karyawan diberikan kesempatan untuk dapat memperbarui tujuan kinerjanya dengan secara online dan untuk mengikuti kursus pelatihan.

2. *Discussions with Knowledgeable Individuals*

Dalam diskusi formal, atasan dan bawahan akan bersama-sama sepakat membahas tentang kegiatan pengembangan karir yang terbaik. Di beberapa perusahaan, sumber daya manusia yang profesional adalah fokus utama agar bantuan pada topik tersebut dapat diberikan.

3. *Company Material*

Beberapa perusahaan menyediakan materi yang khusus dikembangkan untuk membantu pengembangan karir. Materi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan khusus perusahaan. Disamping itu, uraian tugas akan memberikan pemahaman tentang sifat pribadi individu untuk menentukan kekuatan dan kelemahan mereka.

4. *Performance-Appraisal System*

Adanya sistem penilaian kinerja pada perusahaan juga dapat menjadi salah satu alat yang berharga dalam membantu proses pengembangan karir seseorang. Mendiskusikan kekuatan dan kelemahan seorang karyawan dengan atasannya akan dapat mengungkapkan apa saja kebutuhan dalam pembangunan dirinya. Jika dalam mengatasi beberapa kelemahan orang yang tertentu tampaknya cukup sulit atau bahkan tidak memungkinkan sama sekali, maka suatu jalur karir alternatif dapat menjadi solusinya.

5. *Workshops*

Beberapa organisasi melakukan *workshop* yang berlangsung selama periode dua atau tiga hari untuk tujuan membantu mengembangkan karir para pekerja dalam perusahaan. Karyawan harus mencari topik *workshop* sesuai dengan tujuan dari karir mereka

sendiri yang spesifik dengan kebutuhan perusahaan. Di lain waktu, perusahaan juga dapat mengirim para pekerjanya untuk pergi mengunjungi *workshop* yang tersedia dalam masyarakat atau pekerja secara inisiatif dapat memulai kunjungannya sendiri.

Ada banyak metode yang bisa digunakan untuk pengembangan karir seseorang. Namun, penjelasan di atas merupakan beberapa metode untuk pengembangan karir yang paling sering digunakan pada saat ini (Mondy, 2010).

Manajemen Karir Individu

Menurut Mathis dan Jackson (2006) 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 Simamora (2001) 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.

Menurut Orpen (1994) manajemen karir individu adalah proses seseorang melakukan kontrol dan perencanaan pada karirnya dengan cara mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir berupa kekuatan, kelemahan dan mengambil langkah-langkah yang berguna untuk mencapai tujuan karir yang diharapkannya. Manajemen

karir diri sendiri dilakukan melalui pencarian informasi tentang diri seseorang tersebut, proses networking, dan meraih penghargaan demi melengkapi sukses dalam kerjanya (Sturges et al. 2002). Adanya manajemen karir individu didasarkan pada sikap proaktif karyawan yang peduli untuk melakukan manajemen pada karirnya (De Vos et al 2006).

Dapat disimpulkan bahwa manajemen karir individu lebih berkaitan pada diri karyawan secara pribadi. Artinya ada perencanaan dalam diri karyawan untuk mencapai posisi tertentu yang berkaitan dengan karir yang ingin dicapai. Untuk itu individu harus mampu mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan dirinya untuk menuju proses pencapaian karir yang telah dibangun secara pribadi. Manajemen karir individu ini meliputi tujuan karir, strategi berkarir, kemampuan berkarir dan pemanfaatan kesempatan berkarir.

Efektivitas Karir

Keefektifan karir yaitu penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Sejauh mana karir dirasa berhasil atau memuaskan bagi individu (karyawan).

Menurut Greenhaus et al (2003) ada 4 indikator untuk manajemen karir yang efektif:

1. Manajemen karir yang efektif memerlukan pengetahuan yang mendalam tentang diri sendiri dan gambaran yang akurat tentang lingkungan tersebut.
2. Manajemen karir yang efektif memerlukan pengembangan tujuan realistis yang kompatibel dengan seseorang baik berupa nilai-nilai, minat, kemampuan dan gaya hidup yang diinginkan. Pengetahuan yang akurat tentang diri dan lingkungan adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk manajemen karir yang efektif.

3. Manajemen karir yang efektif memerlukan pengembangan implementasi strategi karir yang tepat. Ini adalah satu hal untuk mengembangkan tujuan karir yang valid.
4. Manajemen karir yang efektif membutuhkan proses umpan balik yang terus-menerus yang memungkinkan adaptasi dalam menghadapi perubahan keadaan. Tidak ada yang memiliki informasi benar-benar akurat tentang diri sendiri atau lingkungan, terutama ketika orang dan dunia kerja berada dalam perubahan.

Karakteristik Keefektifan Karir

Terdapat karakteristik keefektifan karir menurut Gibson et al (2000), yaitu:

1. Prestasi Karir

Gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang kinerja prestasi (*Career Performance*), khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin cepat seseorang menanjak jenjang karir, semakin tinggi pula tingkat prestasi karirnya.

2. Sikap Karir

Sikap karir (*Carrer Attitude*) mangacu pada cara seseorang memandang dan menilai karir mereka. Orang yang mempunyai sikap karir positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian positif atas karir mereka.

3. Keadaptasian Karir

Hanya sedikit profesi yang baku dan tidak berubah, sebaliknya kondisi perubahan dan perkembangan lebih berkembang dalam profesi masa kini. Profesi itu sendiri berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekkannya.

4. Identitas Karir

Identitas karir terdiri atas dua komponen, pertama yaitu sejauh mana orang-orang memiliki kesadaran

yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan. Kedua adalah sejauh mana orang-orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai kelanjutan masa lalu.

Daftar Pustaka

- Ahmad Pella, Darmin dan Afifah Inayati. 2011. Talent Management. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R.. (2007). The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Penerbit PPM.
- Canon, J, A., dan Rita Mcgee, 2007, Talent Management and Succesion Planning, The Chartered Institute of Personel and Development, London.
- Davis, Tony et. al. (2009). Talent Assessment: Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan. Diterjemahkan oleh Abdul. Jakarta: Penerbit PPM.
- Dessler, G., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Indeks, Jakarta, terj. Paramita Rahayu.
- Hadion Wijaya (2021) Talent Management Understanding The Dimensions. Chartered Instutute of Personnel and Development
- Huliselan, Juanna Judith, dkk. 2022. Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja. Yogyakarta: CV. Andi Offset;
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.
- Rampersad, Hubert K. 2006. Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness. United States: McGraw-Hill Education;
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine university

Profil Penulis



Agusthina Risambessy

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005, Lulus S3 ILMU ADMINISTRASI BISNIS Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. dan ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung Tahun 2011 dan Tahun 2012.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen sumberdaya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas Selain melakukan penelitian penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumberdaya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan Daerah, masyarakat, bangsa dan negara tercinta.

Email Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com

KEPUASAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

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

Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2003;78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan

kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
2. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil

yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.
4. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasankerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat. International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu

hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa:

1. Tanah
2. Bahan baku dan bahan pembantu
3. Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
4. Tenaga kerja

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik- karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003). Muchdarsyah Sinungan (2005) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

1. Kelompok pertama
 - a. Tingkat pendidikan dan keahlian
 - b. Jenis teknologi dan hasil produksi
 - c. Kondisi kerja
 - d. Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
2. Kelompok kedua
 - a. Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
 - b. Keaneka ragam tugas
 - c. Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
 - d. Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan

bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003).

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Pandji Anoraga (2005). Ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja dan (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja, (10) Disiplin kerja yang keras. Menurut Payaman J. Simanjutak (1985) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

1. Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
2. Sarana pendukung, meliputi:
 - a. Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
 - b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

Sedangkan menurut Muchdarsyah (dalam Yuli Tri Cahyono dan Lestiyana Indira M, 2007) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Tenaga kerja

Kenaikan sumbangan tenaga kerja pada produktivitas adalah karena adanya tenaga kerja yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong karyawan lebih giat dalam mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa tenaga kerja berperan penting dalam produktivitas.

2. Seni serta ilmu manajemen

Manajemen adalah faktor produksi dan sumberdaya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikan kemungkinan peningkatan produktivitas. Manajemen termasuk perbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatan pengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.

3. Modal

Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karena dengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagi manusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang

memadai akan membuat semangat kerja bertambah secara tidak langsung produktivitas kerja dapat meningkat.

Indikator Produktivitas Kerja

Seperti dijelaskan Simamora (2004) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Ketepatan waktu

Daftar Pustaka

- Fathoni, Abdurahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Luthans, F. 2006. *Prilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Perusahaan Rosda.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prenlindo.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Predana Media Group.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Prenada MediaGroup.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Selemba Empat.

Profil Penulis



Trisnia Manggiasih

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

PENILAIAN DAN EVALUASI KINERJA SDM

Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM, CPLM., CHRMP.
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Sejarah dan Kebutuhan Evaluasi Kinerja

Sejarah Manajemen kinerja (khususnya penilaian kinerja) dimulai pada tahun 2000 SM. Di Tiongkok. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan panitera kerajaan yang memenuhi pengetahuan khusus, keterampilan dan ciri kepribadian tertentu untuk tugas mereka sebagai pegawai negeri. Siapa pun yang melamar posisi sebagai pejabat pemerintah harus terlebih dahulu mengikuti tes pegawai negeri yang mencakup kemampuan berhitung, menulis, dan membaca aksara dan seni Tionghoa. Radnor dan Barnes (2007) membagi sejarah perkembangan performance appraisal dan performance management menjadi tiga periode, yaitu:

1. Periode awal abad 20

Awal abad 20 (era modern), penilaian kinerja mulai dikenal bersamaan dengan perkembangan scientific management oleh Frederick W. Taylor (1856–1915) dalam Myers (2011). Taylor melakukan dua hal, yaitu: (a) melakukan observasi secara sistematis guna memantau dan mengukur kinerja karyawan, (b) menggunakan sistem reward berupa insentif sebagai stimulus motivasi karyawan.

2. Periode setelah perang dunia II sampai pertengahan tahun 1980-an

Tahun 1950-an dan 1960-an, di Amerika dan Inggris mulai diperkenalkan merit rating yang dikenal sebagai performance appraisal. Asesmen ini secara spesifik menilai kepribadian karyawan, seperti: integritas karyawan, kualitas kepemimpinan dan kerja sama karyawan.

Tahun 1960-an muncul konsep baru yang populer dikenal dengan nama "management by objectives (MBO)". Konsep ini dirintis oleh Peter Drucker sejak tahun 1955. Drucker menyarankan agar para manajer terlebih dahulu menetapkan tujuan bisnis dan mensosialisasikan agar tujuan tersebut menjadi tujuan bersama. MBO menjadi alat manajemen yang sangat populer pada tahun 1960-an dan 1970-an untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada tahun 1970-an mulai dikembangkan performance appraisal versi baru (disebut juga sebagai result-oriented appraisal (penilaian berorientasi hasil) yang prinsip-prinsipnya dipengaruhi oleh MBO.

3. Periode pertengahan 1980-an sampai dengan sekarang

Ada dua tulisan ilmiah yang mengawali munculnya konsep manajemen kinerja, yaitu: (1) tulisan Malcolm Warren (1972) di Management Review edisi Oktober dan empat tahun kemudian tulisan Michael Beer dan Robert R. Ruh (1976) di Harvard Business, (2) pandangan Warren (1972) tentang (a) ekspektasi, semua elemen organisasi harus diberitahu secara jelas dan objektif serta menggunakan bahasa mereka yang mudah dipahami, apa yang diharapkan dari mereka, (b) skills, para pekerja harus memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mengerjakan tugas-tugas mereka, (c) feedback, semua karyawan harus diberitahu secara jelas, tanpa menggunakan ancaman, bagaimana hasil pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang diharapkan, (d) sumber daya, karyawan harus memiliki waktu,

uang, dan peralatan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka secara optimal, dan (e) dukungan, karyawan harus memperoleh dukungan positif dari manajemen agar menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Pada tahun 1887 di Amerika Serikat telah dilakukan evaluasi kinerja secara formal oleh Federal Civil Services Commission dalam bentuk merit rating system, untuk menilai mutu pegawai lembaga pemerintah federal. Pada tahun 1914 Fredrick Winslow Taylor, pencetus scientific management memperkenalkan evaluasi kinerja, yang waktu itu belum begitu berkembang, karena hanya beberapa perusahaan besar dan organisasi tentara yang melaksanakan. Dan evaluasi kinerja pada waktu itu hanya fokus pada sifat pribadi dan personalitas karyawan, dan kurang memperhatikan prestasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan atau perilaku kerja karyawan.

Memasuki tahun 1980-an mulai tampak terjadi ketidakpuasan terhadap model pengukuran kinerja yang telah diterapkan pada periode-periode sebelumnya yang pada akhirnya mendorong dikembangkannya model yang lebih komprehensif yang menekankan bukan hanya pada sisi internal atau eksternal organisasi tetapi juga melibatkan keduanya dan berorientasi masa depan. Neely (1999) menyebut perubahan yang cukup radikal ini sebagai performance measurement revolution atau revolusi pengukuran manajemen.

Pada abad ke-19 di Inggris sudah dibentuk Royal Commission yang bertugas mengevaluasi layanan publik. Akan tetapi evaluasi hanya merupakan aktivitas administrasi, belum merupakan cabang ilmu pengetahuan yang mandiri. Pada tahun 1957 Douglas McGregor pencetus Teory X dan Teory Y, menerapkan teori Peter Drucker mengenai MBO dalam evaluasi kinerja yang kemudian merubah konsepsi evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja sebagai alat manajemen di Amerika serikat dengan cepat tersebar. Pada tahun 1950-an lebih dari 400 pengusaha yang disurvei menyatakan melaksanakan evaluasi kinerja. 75 % – 90 % perusahaan

menggunakan evaluasi kinerja formal pada tahun 2000-an untuk menilai para karyawan dan manajernya. Di Indonesia evaluasi kinerja sudah dilakukan sejak zaman penjajahan Belanda. Pegawai negeri pada zaman penjajahan Belanda dievaluasi untuk menentukan kesetiaan dan kedisiplinannya. Begitu juga pada perusahaan-perusahaan Belanda pada masa penjajahan, evaluasi kinerja dilakukan sebagai bagian dari supervisi kerja. Pada masa awal kemerdekaan 1945–1950 pemerintah belum melakukan evaluasi kinerja, karena disibukan oleh upaya mempertahankan kemerdekaan, dan yang baru ada waktu itu adalah Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Pegawai Negeri. Kemudian pada masa pemerintahan Orde Baru pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang mengatur tentang sistem evaluasi kinerja pegawai yang disebut dengan istilah Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3).

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja, mengembangkan dan memotivasi karyawan, memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja, dan membantu karyawan mengelola kinerjanya, tetapi dapat menjadi sumber kerisauan bagi karyawan dan manajer, bila terdapat ketidakpastian dan ambiguitas dalam penilaian. Proses penilaian kinerja harus mampu: mengidentifikasi standar kerja, mengukur kriteria penilaian, dan memberikan umpan balik bagi karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:121) dan Soekidjo Notoatmodjo (2009:135), penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan

penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia. Proses penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa yang akan datang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar.

Penilaian kinerja hendaknya praktis, mudah dipahami, dimengerti dan digunakan baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilaian dapat dilakukan melalui pengamatan (observation) langsung bila penilai secara nyata atau visual dapat melihat pelaksanaan pekerjaan yang dinilai, atau secara tidak langsung jika penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan melalui simulasi atau tiruan, misalnya tes tertulis untuk menceritakan prosedur pengoperasian sebuah alat. Dimensi lain adalah masalah subyektifitas yaitu penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain, dan objektivitas yaitu penilaian yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan dapat pula untuk membantu karyawan dalam mengelola kinerja mereka. (H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009: 1, 10 dan Herman Sofyandi, 2008: 121)

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2002), tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan akan latihan demikian juga prestasi yang baik, mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

Menurut Dessler (2015), terdapat manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan kekuatan bawahan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas adalah kuantitas yang diproduksi, misalnya dinyatakan sebagai jumlah unit, sebagai jumlah siklus operasional yang diselesaikan. Level diukur dengan persepsi karyawan tentang jumlah aktivitas yang ditugaskan dan hasilnya.
2. Mutu adalah kesesuaian dengan prosedur, kedisiplinan dan komitmen. Sejauh mana hasil yang diinginkan dari suatu kegiatan hampir sempurna, dalam arti bahwa kegiatan itu sesuai dengan cara yang ideal untuk melaksanakannya dan mencapai tujuan yang diharapkan dari kegiatan tersebut. Kualitas pekerjaan diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kelengkapan tugas berdasarkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan dengan pengawasan sesedikit mungkin. Keandalan itu mencakup kinerja dan konsistensi keandalan layanan; tepat, benar dan akurat.
4. Absensi adalah kepercayaan diri untuk berangkat kerja setiap hari dan konsisten Jam kerja.
5. Kemampuan berkolaborasi Kemampuan berkolaborasi merupakan suatu keterampilan tenaga kerja di mana Anda bekerja sama dengan orang lain Selesaikan tugas dan kerjakan.

Menurut Mangkunegara (2016), mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan dalam perusahaan diantaranya, yaitu:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing- masing.
3. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Lebas dan Euske (2004), kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang di masa yang akan datang (yakni efektifitas dan efisiensi organisasi) (Sobirin, 2016). Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Bima, 2017).

Kriteria Penilaian Kinerja

Ada tiga macam kriteria yang sering digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Hasil kerja individu, jika hasil kerja adalah aspek kerja yang diutamakan pada jabatan tersebut, maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian.
2. Perilaku, pada banyak jabatan, sulit menentukan keluaran tertentu yang dapat dijadikan kriteria penilaian. Pada jabatan semacam ini, pihak manajemen dapat menggunakan perilaku sebagai kriteria penilaian. Sebab, perilaku merupakan faktor penentu efektivitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas.

3. Traits, karakteristik individu yang sering tampil dan menggambarkan tingkah laku individu. Traits adalah kriteria penilaian yang paling lemah karena dari ketiga kriteria yang ada, traits adalah yang paling jauh dari performa individu yang sebenarnya. Sifat yang baik atau dapat diharapkan adalah kriteria yang tidak terkait dengan performa kerja. Di dalam interaksi sosial sifat-sifat semacam ini cenderung untuk diperhatikan orang lain, termasuk oleh atasan langsung.

Standar Kinerja (*Performance Standard*)

Standar kinerja adalah patokan-patokan yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja aktual karyawan. agar penilaian efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan oleh setiap pekerjaan, sehingga standar penilaian merupakan alat ukur untuk prestasi. Alat ukur yang baik harus memenuhi unsur-unsur minimal validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas adalah tinggi bila alat ukur itu mengukur yang harus diukur. Reliabilitas adalah tinggi bila alat ukur itu memberikan hasil ukur yang konsisten. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan angka atau rating yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) adalah pemberian umpan balik yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Umpan balik itu berkaitan dengan hal-hal yang harus ditingkatkan, standar yang belum terpenuhi, dan keberhasilan yang telah dicapai.

Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:136) dan Herman Sofyandi (2008:129) dikelompokkan menjadi penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan pada waktu mendatang. Pada umumnya penilaian kinerja karyawan berorientasi pada masa lalu berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan itu selama ini. Metode ini memiliki kelebihan

yaitu perlakuan terhadap kinerja yang telah dilaksanakan sampai derajat tertentu dapat diukur, dan memiliki kekurangan yaitu kinerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah.

1. Metode Daftar Pernyataan

Menurut Herman Sofyandi (2008:130) dan Dewi Hanggraeni (2012:123), metode daftar pernyataan (*checklists method*) adalah daftar pernyataan deskriptif dan atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap butir pernyataan merefleksikan kualitas positif maupun negatif dari karyawan. Penilai harus memilih checklist dari pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu karyawan. Jika penilai memandang karyawan tidak memiliki sifat-sifat pada daftar pernyataan, maka butir pilihan dibiarkan kosong. Keunggulan metode ini adalah hemat, mudah dalam pelaksanaan, keterbatasan pelatihan yang dibutuhkan oleh penilai, dan standarisasi. Kelemahan metode ini meliputi kerentanan terhadap penilaian yang bias (efek halo), penggunaan kriteria pribadi sebagai pengganti kriteria kinerja, dan misinterpretasi butir-butir dari daftar pernyataan.

2. Metode Daftar Pernyataan Berbobot

Metode daftar pernyataan berbobot (*weighted checklists method*) adalah daftar pernyataan deskriptif dan atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap butir pernyataan diberi bobot positif ataupun negatif. Bobot nilai tersebut tidak dimunculkan dalam formulir daftar pernyataan sehingga penilai tidak mengetahuinya. Semua poin yang diberikan kepada semua respon yang tertimbang selanjutnya dijumlah untuk mendapatkan nilai keseluruhan. (Herman Sofyandi, 2008:131 dan Dewi Hanggraeni, 2012:124)

3. Metode Skala Penilaian

Metode Skala Penilaian (*rating scales method*) membandingkan kinerja individu karyawan dengan suatu standar absolut. Metode ini banyak dipakai secara luas, karena mudah dipahami oleh orang yang dinilai, dan mudah digunakan oleh penilai, serta dapat dilakukan penilaian banyak individu dalam waktu singkat. Selain itu juga mudah dibuat dan dimodifikasi jika dibutuhkan. Penilai mengevaluasi kinerja dari berbagai dimensi, seperti: kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan memikul tanggung jawab, dan lain-lain yang serupa. Skala rentang nilai dimulai dari nilai terendah hingga tertinggi, dari terburuk hingga terbaik, dari tidak memuaskan hingga sangat memuaskan. Skala itu disusun berdasarkan cakupan karakter, keahlian, pengetahuan yang mereka rasa dapat membedakan antara pelaksana yang bagus dengan yang jelek dari setiap pekerjaan. Metode ini menggunakan analisis pekerjaan sebagai dasar untuk menghasilkan ukuran/dimensi yang dinilai. (Herman Sofyandi, 2008:132 dan Dewi Hanggraeni, 2012:123)

4. Metode Kejadian Kritis

Metode Kejadian Kritis (*critical incidents method*) dilakukan dengan mencatat kejadian-kejadian kritis dari perilaku yang dianggap tidak biasa atau sangat efektif dan yang buruk atau sangat tidak efektif. Data kejadian kritis diperoleh dari wawancara individu atau kelompok, kuesioner, maupun formulir isian. Misal mencari jawaban atas pertanyaan tindakan yang dilakukan karyawan yang sangat membantu kelompok sehingga pekerjaan dapat terlaksana?

5. Metode Narasi

Metode Narasi (*narrative method*) memungkinkan penilai memberikan penilaian yang dapat menunjukkan karakteristik unik tentang kekuatan dan kelemahan, bakat dan keahlian dalam bentuk narasi atau esai. Metode ini memasukkan unsur-unsur: penilaian menyeluruh dari kinerja karyawan,

promotabilitas karyawan, pekerjaan yang sekarang dapat dilakukan oleh karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan, dan kebutuhan pelatihan tambahan. (Herman Sofyandi, 2008:142 dan Dewi Hanggraeni, 2012:124).

6. Metode BARS

Metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) menggabungkan metode penilaian narasi dan penilaian skala yang masing-masing rate disertai penjelasan narasi secara spesifik mengenai contoh dari perilaku baik dan buruk yang dapat diamati yaitu meliputi karakter, pengetahuan, dan keahlian. Penilai membandingkan kinerja seorang karyawan pada setiap ukuran atau dimensi dari standar, sehingga mampu menghasilkan perilaku yang dapat diamati dari deskripsi pekerjaan dan standar kinerja. (Herman Sofyandi, 2008:140 dan Dewi Hanggraeni, 2012:124)

7. Metode Peninjauan Lapangan

Metode peninjauan lapangan (*field visitation method*) dilakukan oleh pimpinan dengan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan bersamaan dengan kegiatan supervisi yang telah terencana maupun mendadak. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009: 138)

8. Metode MBO

Metode MBO (*management by objective*) dilakukan bersama-sama antara pimpinan sebagai penilai dan karyawan sebagai yang dinilai dalam menentukan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran pelaksanaan pekerjaan pada waktu yang datang, dan kemudian dengan menggunakan tujuan-tujuan dan sasaran sasaran tersebut secara bersama-sama pula pimpinan dan karyawan melakukan penilaian prestasi kerja. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:139)

9. Metode Psikologi

Metode Psikologi (*psychology method*) dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi,

dan tes psikologi terhadap karyawan yang dinilai, yaitu meliputi aspek-aspek: intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya. Kemudian hasil penilaian dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja karyawan pada masa mendatang. Metode ini relevan untuk pengambilan keputusan tentang penempatan atau perpindahan tugas dalam lingkungan organisasi. (Soekidjo Notoatmodjo, 2009:139)

Kesalahan Penilaian

Kesalahan penilaian yang sering terjadi ketika proses penilaian kinerja berlangsung jika tidak diatasi dengan baik dapat memberikan hasil penilaian kinerja yang tidak fair dan tidak objektif, sehingga informasi yang didapatkan bisa menyesatkan dan bahkan menjadi kendala bagi perusahaan (*backfire*). Beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian adalah: *halo effect*, *central tendency*, *leniency*, *strictness*, *personal prejudice/stereotyping*, *recency effect*. Efek halo (*halo effect*) yaitu penilaian yang hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria lain, sehingga hasil penilaian tidak seimbang. *Central tendency* yaitu penilai tidak mau memberi nilai ekstrim, melainkan nilai angka rata rata atau angka tengah saja, sehingga hasil penilaian tidak memberikan informasi siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya. *Leniency* yaitu penilai terlalu murah hati dalam menilai sehingga cenderung memberi nilai yang bagus dan kurang objektif. *Strictness* merupakan kebalikan dari *leniency* yaitu penilai terlalu buruk dalam menilai sehingga cenderung memberi nilai yang buruk atau jelek dan tidak obyektif. *Personal prejudice/stereotyping* yaitu penilaian yang tidak didasarkan atas kinerja individu melainkan didasarkan pada kelompok tempat individu tersebut berasal. *Recency effect* yaitu penilai memfokuskan diri pada perilaku kerja individu yang paling akhir saja (*recent*) dan tidak melihat perilaku individu secara keseluruhan selama dia bekerja, sehingga hasil penilaian menjadi bias. (Dewi Hanggraeni, 2012:124)

Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi

(Hasibuan & Afrizal, 2019) mendefinisikan penilaian kerja sebagai aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi serta partisipasi. Keberhasilan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi yang diperoleh dari hasil pengukuran sebagai dasar inisiatif peningkatan kerja, sehingga selalu memenuhi standar dan persyaratan yang telah ditetapkan. Pengukuran dan penggunaan hasil pengukuran atau data umpan balik merupakan bagian dari proses evaluasi kinerja.

Penilaian potensi kerja adalah prosedur formal yang dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai (Priyono & Darma, 2016). Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah untuk bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikan.

Kunci Sukses Evaluasi Kinerja

Setidaknya terdapat empat hal yang menjadi kunci sukses evaluasi kinerja, yaitu

1. Perjelas apa yang mau dinilai oleh perusahaan Ini harus jelas dan semua karyawan harus paham mengenai poinpoinnya. Dengan begitu, karyawan dapat memberikan performa setelah mereka menyesuaikan dengan tujuan perusahaan. Hal ini tentu akan memudahkan review oleh perusahaan. Misalnya, perusahaan akan menilai 1) Pencapaian target penjualan berdasarkan KPI, 2) Jumlah

kehadiran, dan 3) Kontribusi yang berkaitan dengan visi perusahaan. HRD harus menginformasikan tiga elemen itu dari jauh-jauh hari sebelum masa penilaian agar karyawan dapat merencanakan dengan strategis bagaimana cara agar bisa menyelesaikannya dengan baik.

2. Bantu karyawan mengingat kembali achievement apa yang telah mereka capai di periode sebelumnya Menurut Grote, memulai evaluasi dengan mengingatkan karyawan akan apa yang sudah berhasil ia lakukan dengan baik akan lebih mempersiapkan mentalnya untuk berbicara mengenai evaluasi kerja. Mereka akan lebih mudah menerima masukan, dan lebih antusias merancang target selanjutnya.
3. Bantu juga karyawan dalam menyadari apa yang jadi strength point nya dari tiap evaluasi Mirip dengan poin b di atas, bantu karyawan untuk mengerti bahwa berfokus pada perbaikan dengan mengandalkan kekuatan dan potensinya akan jauh lebih bisa menghasilkan hasil yang baik, daripada berusaha memperbaiki kekurangannya.
4. Berikanlah umpan balik yang bersifat *constructive coaching* (membangun dan membina) karyawan Misalnya Anda ingin memberikan umpan balik seperti ini kepada karyawan: “Kamu harus lebih proaktif lagi, ya!”. Jangan berhenti sampai di situ. Berikan penjelasan lebih konkret lagi agar karyawan mengerti apa yang harus ia lakukan. Contohnya: “Kamu harus lebih proaktif agar bisa mendapatkan achievement 2x lipat dari yang sekarang. Ini karena kamu punya kemampuan komunikasi yang sangat bagus! (HRNOTE supports corporate growth by HR., 2020)

Daftar Pustaka

- https://repository.unair.ac.id/58316/1/Ririn%20Tri%20Ratnasari_Karya%20Ilmiah12_Buku%20evaluasi%20kinerja_2.pdf
jurnal.polines.ac.id/index.php/orbith/article/view/327/282
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Herman Sofyandi, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta. Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia – Human Resource Management Buku 1, PT.Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Soekidjo Notoatmodjo, Prof., DR., 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, RinekaCipta, Jakarta.
- Malayu, H, S.P. Hasibuan, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-12, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- <https://juliharyono.com/id/manajemen-sdm/penilaian-kinerja/>
- <http://eprints.umg.ac.id/6741/1/softfile%20Evaluasi%20Kinerja.pdf>
- <http://eprints.ubhara.ac.id/658/9/cover%20%2B%20isi%20Evaluasi%20Kinerja6%20news.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/358692384_Manajemen_Kinerja_SDM

Profil Penulis



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

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sejak tahun 2013. Sebagai Dosen, selain menempuh Pendidikan Formal penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah kemampuannya, baik 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 Santri Preneur. 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, dan lokakarya tertentu.

Email: riyan_sisiawan@unusa.ac.id

MANAJEMEN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)

Andifa Dwi Fani, S.E., M.MKMT
Institut Agama Islam Darussalam

Pendahuluan

Terkadang kita tidak menyadari bahwa faktor manusia sangat berharga dalam suatu organisasi, karena ia memegang peranan sentral dalam setiap gerak organisasi; merupakan sumber daya organisasi yang “visinya” membutuhkan biaya yang sangat tinggi seperti rekrutmen, seleksi dan pengujian, pelatihan dan pengembangan; dan merupakan satu-satunya sumber daya dalam organisasi yang dapat memberikan kontribusi yang meningkat dari waktu ke waktu sesuai dengan peningkatan kualitas kompetensinya. Oleh karena itu, beberapa profesional SDM menyebut bagian manusia dari modal organisasi atau modal manusia. Kurangnya kesadaran akan betapa pentingnya dan berharganya faktor manusia dalam suatu organisasi tercermin dari perilaku organisasi yang gagal mengelola faktor manusia ini dengan baik, termasuk memastikan keselamatan dan kesehatan karyawannya.

Banyak perusahaan yang tidak memperhatikan keselamatan dan kesehatan karyawannya, sehingga sering terjadi kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan karyawan. Ketika seorang karyawan mengalami kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan, tidak hanya karyawan itu sendiri dan keluarganya yang benar-benar merugi, tetapi perusahaan juga sangat dirugikan.

Perusahaan harus membayar pengobatan atau kompensasi, yang tidak harus dilakukan jika karyawan tidak mengalami kecelakaan kerja atau gangguan kesehatan. Selain itu, jika terjadi kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan yang mengakibatkan meninggalnya pekerja atau pekerja tidak dapat bekerja seperti sedia kala, kerugian perusahaan semakin besar karena pekerja merupakan investasi yang paling mahal dan penting. Perusahaan harus merekrut karyawan baru, melatih dan mengembangkannya agar memiliki kualitas yang sama dengan karyawan yang meninggal atau cacat seperti sebelumnya.

Kecelakaan terjadi kapan saja dan di mana saja di semua bidang aktivitas manusia, di rumah, di jalan, atau di perusahaan. Namun, kecelakaan yang terjadi sepertinya tidak pernah memberi pelajaran kepada masyarakat, sehingga kecelakaan terus terjadi dan kemungkinan besar kecelakaan tersebut tidak akan pernah berakhir karena banyak sekali faktor yang dapat menyebabkannya. Kecelakaan tidak hanya menimbulkan kerugian material tetapi juga kerugian manusia, baik melalui cedera dan kecacatan, dan dalam beberapa kasus bahkan kematian.

Karyawan juga berpotensi mengalami gangguan kesehatan akibat pekerjaannya, misalnya pekerja rumah sakit, dari pekerja non medis hingga profesional medis. Misalnya, karyawan yang mengumpulkan, mencuci, dan mendistribusikan tempat tidur pasien yang kotor secara teratur terpapar mikroorganisme patogen. Demikian pula, di banyak laboratorium, radiologi, keperawatan, dan profesi medis, ada kemungkinan timbul masalah kesehatan akibat pekerjaan seseorang. Masalah kesehatan juga dapat mempengaruhi staf perpustakaan, orang yang bekerja di tempat yang berdekatan dengan jalan umum, orang yang bekerja di dekat kebisingan seperti suara mesin, dan lain-lain.

Perusahaan selalu menuntut produktivitas yang tinggi dari karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun untuk mencapai produktivitas yang tinggi tersebut, salah satu hal yang harus dipenuhi adalah

kenyamanan karyawan selama bekerja. Mereka tidak perlu khawatir akan kecelakaan atau gangguan kesehatan saat melakukan pekerjaannya, sehingga lebih fleksibel dan dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya. Konsep keselamatan dan kesehatan kerja bukanlah hal baru dalam dunia usaha, namun implementasinya masih belum memenuhi kebutuhan keselamatan dan kesehatan kerja pekerja karena berbagai keterbatasan, termasuk biaya. Namun karena banyaknya bukti empiris terjadinya kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan, maka pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan secara seksama masalah yang berkaitan dengan kecelakaan kerja dan kesehatan pekerja dengan menerapkan manajemen keselamatan kerja yang sistematis. dan kesehatan sebagai satu kesatuan. bagian dari manajemen perusahaan umum dilakukan. Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang sistematis yang diintegrasikan ke dalam manajemen perusahaan menawarkan kesempatan untuk menjadikan keselamatan dan kesehatan karyawan sebagai bagian dari budaya perusahaan. Dengan mengintegrasikannya ke dalam budaya perusahaan, setidaknya kecelakaan kerja dan masalah kesehatan akibat kerja di kalangan karyawan dapat diminimalkan dan dengan demikian perusahaan dapat terhindar dari kerugian yang serius.

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) bukanlah suatu sistem manajemen untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerja karyawan sedemikian rupa sehingga mereka merasa aman dan nyaman dalam bekerja, sehingga dapat bekerja dengan penuh fokus dan produktif. SMK3 tidak mempengaruhi dirinya sendiri, tetapi merupakan bagian integral yang menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem manajemen seluruh perusahaan. Masalah kesehatan dan keselamatan karyawan dapat mempengaruhi produktivitas kerja mereka. Artinya keselamatan dan kesehatan karyawan dapat mempengaruhi tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

Pelaksanaan SMK3 memerlukan biaya, dan biayanya sangat relatif. Namun, penting dan patut disebutkan bahwa karyawan memainkan peran sentral dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen harus memahami bahwa tanpa karyawan, manajemen tidak dapat berbuat banyak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, masalah kesehatan dan keselamatan kerja bagi pekerja harus disikapi secara sistematis dan terarah agar jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan benar-benar terlaksana.

Tujuan K3

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 tahun 2012 tentang sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3), dinyatakan bahwa SMK3 memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan efektivitas perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja yang terencana, terstruktur, dan terintegrasi.
2. Mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja dengan melibatkan unsur manajemen,pekerja/buruh, dan/atau serikat pekerja/serikat buruh.
3. Menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, dan efisien untuk mendorong produktivitas.

Manfaat

"Biaya manajemen keselamatan dan kesehatan kerja perusahaan tinggi." Ini pernyataan klasik yang sering diperbincangkan, terutama di kalangan pengusaha, juga di sektor konstruksi, industri, dan jasa transportasi. Mereka umumnya percaya bahwa biaya kesehatan dan keselamatan pekerja sangat tinggi dan dapat memakan keuntungan mereka secara serius. Karena itu, tidak jarang ditemukan proyek yang terkesan tidak menerapkan SMK3 dengan baik. Bahkan, beberapa SMK3 hanya sebatas memenuhi persyaratan administrasi.

Semua perusahaan harus menguntungkan dalam bisnis mereka dan ini adalah tujuan utama mereka. Orientasi keuntungan ini adalah hal yang wajar, tetapi masalahnya adalah bagaimana menghasilkan keuntungan itu sendiri. Apakah etis mengorbankan keselamatan dan kesehatan pekerja demi mengejar keuntungan? Mungkin sebagian dari Anda berpikir bahwa kecelakaan di tempat kerja adalah hal biasa dan kecelakaan tidak selalu terjadi.

Pernyataan di atas tampaknya menyederhanakan masalah kesehatan dan keselamatan kerja bagi pekerja, meskipun jika diamati lebih dekat kita dapat melihat banyak manfaat penerapan SMK3, misalnya:

1. **Terciptanya lingkungan kerja yang aman**

Memiliki program yang jelas yang melibatkan seluruh elemen internal perusahaan, anggaran pendukung, peralatan dan praktik operasional yang baik merupakan peluang untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

2. **Lebih produktif**

Saat melakukan pekerjaannya, karyawan membutuhkan lingkungan yang aman dan nyaman sehingga mereka dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaan mereka dan tidak terganggu oleh bahaya keselamatan dan kesehatan yang timbul dari melakukan pekerjaan mereka. Adanya perasaan cemas bahwa keselamatan dan kesehatan kerja mereka terancam menyebabkan karyawan tidak dapat menggunakan keterampilannya secara optimal sehingga hasil pekerjaannya tidak dapat optimal. Di sisi lain, dengan adanya jaminan keselamatan dan kesehatan kerja memungkinkan karyawan untuk menggunakan keterampilannya, mengembangkan kreativitasnya dan bekerja lebih efisien, efektif dan lebih produktif.

3. **Berkurangnya resiko terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan**

Risiko kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan dapat disebabkan oleh banyak faktor. Salah satunya

adalah keadaan lingkungan kerja, seperti kecukupan pencahayaan, temperatur udara dan sirkulasi udara di dalam ruangan. Ruang dengan penerangan yang buruk cenderung mengurangi visibilitas pekerja yang berada di ruang untuk waktu yang lama, atau menyebabkan kecelakaan karena penggunaan peralatan yang tidak tepat.

4. **Berkurangnya resiko kerugian yang lebih besar**

Kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimpa siapa saja, baik karyawan maupun manajer, tetapi juga supervisor bahkan direktur suatu perusahaan. Seperti yang telah disinggung pada bagian sebelumnya, diperlukan proses yang panjang agar karyawan dapat berperilaku seperti yang diharapkan. Proses ini tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit, sehingga biaya yang tinggi ini tidak boleh disia-siakan akibat kecelakaan kerja atau gangguan kesehatan di tempat kerja, sehingga para pekerja tersebut tidak dapat lagi berperilaku seperti yang diharapkan. Jika ada karyawan yang tidak lagi tahu bagaimana harus bersikap seperti yang diharapkan, maka perusahaan pasti harus mencari karyawan pengganti. Ini berarti bahwa proses manajemen orang mahal atau bagian-bagiannya harus diperkenalkan kembali.

5. **Terbebas dari sanksi**

Setiap negara memiliki undang-undang keselamatan dan kesehatan kerja atau pekerja, yang pada dasarnya mengatur tentang upaya pencegahan kemungkinan kecelakaan industri dan gangguan kesehatan selama pekerja bekerja, hingga tindakan yang harus dilakukan perusahaan ketika ada pekerja di sana yang mengalami kecelakaan kerja atau gangguan kesehatan. . di tempat kerja. Untuk melindungi keselamatan pekerja, pemerintah Indonesia menerbitkan Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja No. 1 Tahun 1970 dan Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Sistem

Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Semua perusahaan yang beroperasi di Indonesia harus menerapkan undang-undang ini dan peraturan perundang-undangan lainnya untuk melindungi keselamatan dan kesehatan pekerja. Jika perusahaan tidak mematuhi undang-undang dan peraturan lainnya, sanksi dapat dikenakan kepada perusahaan, mulai dari peringatan hingga pencabutan izin operasi.

Kebijakan K3

Sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan melibatkan seluruh karyawan dan manajer suatu perusahaan, permasalahan yang kompleks dan penggunaan berbagai perangkat, sehingga untuk penerapannya di perusahaan perlu dilakukan beberapa pencegahan dan pedoman. Peraturan perusahaan dan definisi kebijakan mungkin berbeda dengan perusahaan lain karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: jenis kegiatan perusahaan, ukuran perusahaan dan jumlah karyawan yang besar serta kemungkinan masalah kesehatan dan kecelakaan kerja. Beberapa praktik yang dapat diterapkan antara lain:

1. Dibentuk organisasi SMK3

Pelaksanaan SMK3 memerlukan pembentukan suatu organisasi yang bertanggung jawab khususnya terhadap pelaksanaan jaminan keselamatan dan kesehatan bagi karyawan. Dengan adanya organisasi ini maka perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pemantauan dan pengawasan pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja personil dapat dilakukan secara tepat sasaran, efisien dan efektif.

2. Perencanaan secara terintegrasi

Perencanaan pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja terpadu dapat mencakup seluruh kegiatan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Ini termasuk mencatat semua kegiatan, terutama yang dapat menyebabkan

kecelakaan atau gangguan kesehatan, jenis dan tingkat risikonya. tindakan pencegahan dan cara menangani kecelakaan dan masalah kesehatan, personel khusus dan peralatan yang diperlukan, serta tindakan pengawasan dan pengendalian yang diperlukan.

3. **Pembagian wewenang**

Kecelakaan bukanlah hal yang diinginkan oleh setiap orang, waktu dan tempat terjadinya tidak dapat ditentukan sebelumnya, sehingga harus dibuat prosedur yang teratur untuk menangani setiap kecelakaan. Pada prinsipnya, setiap kecelakaan harus ditangani dengan cepat dan hati-hati, agar tidak terjadi kerusakan atau akibat yang serius. Oleh karena itu perlu diidentifikasi pihak-pihak yang relatif berwenang untuk bertindak cepat dan tepat serta tidak terlalu birokratis.

4. **Tanggung jawab organisasi atau perusahaan dan individu secara proporsional**

Pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja secara menyeluruh menjadi tanggung jawab organisasi SMK3. Oleh karena itu, setiap karyawan juga memiliki kewajiban untuk menerapkan kesehatan dan keselamatan kerja, terutama untuk dirinya sendiri, dengan mengikuti semua aturan, prosedur, dan instruksi yang diberikan oleh organisasi.

5. **Dukungan anggaran yang cukup**

Pelaksanaan SMK3 tentunya membutuhkan dukungan anggaran, misalnya menyelenggarakan pelatihan karyawan, mensosialisasikan semua peraturan, prosedur dan petunjuk keselamatan kerja, membuat rambu-rambu, tempat dan sarana prasarana (helm, sarung tangan, sepatu khusus, masker, dan lain-lain), pengawas, penilaian, laporan dan lain-lain.

6. Pengawasan dan pengendalian internal

Pemantauan dan pengendalian pelaksanaan keselamatan kerja dilakukan pada tingkat yang paling rendah yaitu dari pemimpin tim atau kelompok yang memantau kinerja karyawan secara langsung sampai ke tingkat manajemen puncak.

Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana karyawan melakukan pekerjaannya tanpa kemungkinan terjadinya kecelakaan. Saat melakukan pekerjaan, seseorang mengkhawatirkan bahaya kecelakaan. Akibatnya orang tersebut bertindak ragu-ragu, sehingga dapat terjadi gangguan konsentrasi dalam bekerja, hasil pekerjaannya tidak maksimal atau bahkan tidak berani menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai contoh, jika seorang petugas kebersihan perlu membersihkan jendela gedung tinggi, tetapi hanya memiliki alat pembersih dan tangga bambu yang terpasang, dengan panjang maksimal 30 meter, pekerja tersebut takut jatuh dari tangga. Kekhawatiran ini mungkin timbul yang mengarah pada hasil kerja yang kurang optimal. Sebaliknya, jika mereka memiliki gondola yang mudah digunakan untuk menaikkan dan menurunkan serta bergerak ke kiri dan ke kanan, maka pekerjaan mereka bisa optimal karena tidak takut jatuh dan gerakannya luwes.

Agar perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja menjadi salah satu prasyarat untuk menjalin hubungan ekonomi dan perdagangan antar negara, setiap negara dan setiap perusahaan berupaya untuk menekan angka kecelakaan kerja seminimal mungkin. Rencana ini mengakui adanya kepedulian global tentang bagaimana dunia usaha memperlakukan kreativitas, selera dan kemauan dengan martabat para pekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap bisnis akan dimulai atau dibentuk untuk memaksimalkan keuntungan. Namun, untuk mencapai kemenangan tersebut, keselamatan karyawan juga harus menjadi prioritas.

Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Kecelakaan Kerja

Lebih khusus lagi, ada berbagai macam faktor yang dapat menyebabkan kecelakaan, namun secara umum dapat dibagi menjadi dua faktor utama, yaitu penyebab dasar dan proses terjadinya kecelakaan.

1. Penyebab dasar

Penyebab dasar adalah keadaan awal dari semua unsur kecelakaan yang keberadaannya dapat menyebabkan kecelakaan, karena memiliki karakteristik tertentu yang terdiri dari faktor manusia, lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.

a. Faktor manusia

Para karyawan, baik mereka sendiri yang melakukan pekerjaan, rekan kerja atau orang lain, merupakan faktor yang sangat menentukan kemungkinan terjadinya kecelakaan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Besar kemungkinan suatu kecelakaan dapat dihindari atau diminimalisir atau bahkan kecelakaan yang sangat fatal akan terjadi karena karakteristik individu tersebut.

- 1) Karakteristik pribadi
- 2) Daya penglihatan
- 3) Usia
- 4) Pendidikan dan pelatihan
- 5) Pengalaman
- 6) Kemampuan perseptif versus keterampilan gerak
- 7) Kemampuan fisik dan mental
- 8) Stress

b. Faktor lingkungan kerja

Lingkungan kerja meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan yang dapat

mempengaruhi kinerja baik fisik maupun mental karyawan tersebut. Segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan tersebut dapat memberikan rasa nyaman atau sebaliknya, memungkinkan karyawan menjadi lebih produktif, atau sebaliknya, lingkungan kerja bahkan dapat menimbulkan kecelakaan pada saat karyawan tersebut bekerja.

1) Lingkungan fisik

Kondisi fisik lingkungan kerja di sekitar karyawan harus dikelola dengan baik agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya serta tidak terganggu. Kondisi fisik lingkungan kerja meliputi pencahayaan, suhu udara, tingkat kebisingan, berbagai polutan udara (akibat debu, bahan kimia, dan lain-lain), warna dinding tempat kerja, musik, tanaman, dekorasi, dan lain-lain

2) Lingkungan psikologis

Lingkungan psikologis adalah kondisi lingkungan yang diciptakan oleh semua pengaturan terkait pekerjaan yang dibuat oleh karyawan, yang memengaruhi kesejahteraan internal karyawan di tempat kerja.

c. Karakteristik pekerjaan

Setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik tertentu yang bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Perbedaan antara profesi yang berbeda mempengaruhi proses manajemen sumber daya manusia, terutama fungsi rekrutmen, seleksi dan pengujian. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut, harus dimungkinkan untuk merekrut personel yang memenuhi syarat yang sesuai dengan jenis kegiatan yang relevan, sehingga kemungkinan terjadinya kecelakaan dapat diminimalkan.

2. Proses terjadinya kecelakaan

Dalam hal terjadi kecelakaan kerja terkadang sulit untuk diketahui bagaimana proses terjadinya, sehingga surat tersebut juga akan menjelaskan faktor-faktor penyebabnya. Namun, untuk banyak kecelakaan di tempat kerja, prosesnya cukup sederhana dan oleh karena itu relatif mudah diketahui. Secara umum, proses kecelakaan dapat dibagi menjadi tiga bagian: yang kebetulan, kondisi yang tidak aman, dan tindakan yang tidak aman.

a. Kejadian kebetulan

Kejadian yang bersifat kebetulan merupakan kejadian yang tidak disebabkan oleh kondisi yang tidak aman atau tindakan yang tidak aman. Artinya, selama bekerja, karyawan menggunakan alat yang diperlukan untuk memastikan keselamatan mereka sendiri dan mengikuti serta menerapkan semua aturan, prosedur, dan instruksi yang diperlukan; tapi ternyata kecelakaan itu tetap terjadi.

b. Kondisi kerja yang tidak aman

Proses terjadinya kecelakaan kerja dapat diawali dengan adanya kondisi kerja yang berbahaya, yang meliputi kondisi lingkungan dan peralatan, serta cara kerja, sebagai berikut:

- 1) Pencahayaan yang tidak memadai.
- 2) Suhu udara dalam ruangan yang ekstrem (panas atau dingin).
- 3) Peralatan kerja yang rusak
- 4) Peralatan kerja yang usang.
- 5) Peralatan pengaman tidak berfungsi dengan baik.
- 6) Proses kerja yang tidak sistematis.

c. Tindakan yang tidak aman

Tindakan tidak aman adalah perilaku kerja karyawan yang tidak mematuhi peraturan, ketentuan atau petunjuk yang berlaku dalam pekerjaannya. Perilaku kerja ini mungkin disebabkan oleh kegagalan untuk memahami pentingnya aturan, peraturan atau instruksi yang harus diikuti di tempat kerja; Secara sengaja tidak mematuhi aturan, regulasi, atau kebijakan yang ada karena berbagai alasan; tidak ingat atau situasi yang sedang berlangsung.

Beberapa contoh kegiatan yang tidak aman adalah:

- 1) Membuang air, minyak atau bahan lain di lantai
- 2) Bekerja dengan kecepatan yang tidak aman
- 3) Penggunaan perangkat yang berbahaya.
- 4) Alat keselamatan tidak berfungsi dengan baik.
- 5) Tidak mengikuti prosedur saat melakukan pekerjaan.
- 6) Berada dalam posisi yang tidak aman.
- 7) Dan lain sebagainya.

Mencegah terjadinya kecelakaan kerja

Sebagai manusia yang memiliki daya cipta, rasa dan karsa maka tidak salah jika karyawan disebut juga sebagai human capital, karena jika daya cipta, rasa dan karsa ini dapat dikelola secara profesional dan berkelanjutan maka dalam jangka waktu panjang dapat memberikan kontribusi yang lebih baik untuk keberhasilan dalam menjalankan tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengambil berbagai tindakan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja di kalangan pekerja. Organisasi dapat menggunakan pendekatan berikut, antara lain.

Pendekatan unsur manusia

Seperti yang telah dijelaskan di atas, selain faktor kebetulan, faktor manusia juga sangat berperan dalam menentukan terjadinya atau tidaknya suatu kecelakaan kerja, baik dalam akar penyebab maupun dalam proses perkembangan suatu kecelakaan kerja. Menggunakan kreativitas, selera, dan inisiatif mereka, karyawan dapat secara sistematis memikirkan apa yang perlu mereka lakukan dan bagaimana melakukannya untuk mencegah kecelakaan di tempat kerja. Pertimbangan tersebut harus secara sadar dipenuhi oleh setiap karyawan, terutama yang memiliki tempat kerja dengan risiko kecelakaan yang tinggi. Untuk memungkinkan karyawan melakukan penalaran tersebut, perusahaan harus melakukan hal berikut:

1. Komitmen pimpinan puncak
2. Komitmen karyawan
3. Seleksi dan pengujian
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Pengawasan
6. Sanksi

Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan suatu kondisi fisik, mental, dan sosial dan bukan hanya ketiadaan penyakit atau kelemahan Pada waktu melaksanakan suatu pekerjaan. Kesehatan kerja merupakan sumber daya kehidupan sehari-hari bagi karyawan, termasuk ketika mereka melaksanakan pekerjaannya, Karena tanpa kesehatan karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, kondisi kesehatan kerja para pekerja atau karyawan haruslah menjadi perhatian utama oleh perusahaan agar mereka tidak mengalami gangguan ketika melaksanakan pekerjaannya, sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Kesehatan kerja memiliki tiga komponen utama, yaitu kapasitas kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja. Hubungan interaktif dan serasi antara tiga komponen ini akan dapat menghasilkan kesehatan kerja yang baik dan optimal. Kapasitas kerja meliputi status kesehatan kerja dan gizi kerja, yang aman komponen ini merupakan bekal bagi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Beban kerja meliputi beban fisik dan mental, yang mana beban kerja ini dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Lingkungan kerja, seperti cuaca, kebisingan, debu, zat-zat kimia, dan lain-lain dapat menjadi beban tambahan bagi para pekerja, yang berpotensi menimbulkan gangguan atau penyakit akibat kerja.

Rangkuman

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang memiliki peran sentral dalam setiap gerak langkah organisasi untuk mencapai tujuannya. Akan tetapi, sangat ironis bahwa banyak organisasi yang tidak cukup peduli terhadap keselamatan dan kesehatan para karyawannya itu. Apabila terjadi kecelakaan atau gangguan kesehatan pada karyawan yang berakibat karyawan tersebut meninggal dunia atau tidak mampu lagi memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi, sesungguhnya yang merugi bukan hanya karyawan itu sendiri berikut keluarganya, tetapi organisasi juga merugi karena telah kehilangan investasinya yang dikeluarkan untuk merekrut, menyeleksi, menguji, dan melatih karyawan tersebut. Di samping itu, organisasi juga kehilangan karyawan yang telah berpengalaman dan harus mengeluarkan biaya lagi untuk merekrut, menyeleksi, menguji, dan melatih karyawan baru. Walaupun pemerintah Republik Indonesia telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), namun kenyataannya masih banyak perusahaan yang belum melaksanakan sebagaimana seharusnya karena pada umumnya mereka berdalih bahwa untuk melaksanakan SMK3 memerlukan biaya yang banyak.

SMK3 apabila dilaksanakan dengan baik dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi, yaitu terciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman, lebih produktif, berkurangnya risiko terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan pada karyawan, berkurangnya risiko kerugian yang lebih besar; dan organisasi tidak akan mendapat sanksi dari pemerintah. Kecelakaan dan gangguan kesehatan disebabkan oleh banyak faktor, yaitu faktor-faktor manusia, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kejadian yang bersifat kebetulan, kondisi yang tidak aman, dan tindakan yang tidak aman. Kecelakaan dan gangguan kesehatan dapat diminimalisasi melalui pendekatan unsur manusia, yaitu adanya komitmen pimpinan Puncak dan seluruh karyawan, Pelaksanaan seleksi dan pengujian karyawan baru harus baik, pemberian pelatihan dan pengembangan, dilakukannya pengawasan yang ketat dan konsisten, serta pemberian sanksi. Pendekatan lain yang juga perlu dilakukan adalah melalui ketersediaan perangkat lunak yang lengkap, dan juga perangkat keras standar; dan mencukupi kebutuhan. Guna menekan serendah mungkin terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan, maka perlu dilakukan pembudayaan atau internalisasi nilai keselamatan dan kesehatan kerja sekaligus guna melaksanakan SMK3. Dari contoh kasus yang ada, nampak bahwa fungsi pengawasan dan pengendalian, serta pemberi sanksi kepada karyawan yang lalai, menyimpang, atau melakukan pelanggaran menjadi sangat penting.

Daftar Pustaka

- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Pegawai Negeri Sipil*
- Suparyadi, H. 2015. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSI: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi OFFSET

Profil Penulis



Andifa Dwi Fani

Ketertarikan penulis terhadap manajemen dimulai pada tahun 2009 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke SMAN 1 Ciamis dengan memilih Jurusan Ilmu Pendidikan Sosial dan berhasil lulus pada tahun 2012. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen, di Universitas Galuh pada tahun 2016. selanjutnya, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Keuangan Mikro Terpadu, Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran dan lulus pada tahun 2019.

Email Penulis: andifa08@gmail.com

HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN DAN PHK

Ni Ketut Ardani, SH.,MKn.
Universitas Bali Dwipa

Pendahuluan

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang menentukan bagi kemajuan serta perkembangan suatu kegiatan usaha. Dalam rangka mencapai target perusahaan, maka dilakukan penjarangan tenaga kerja, sengan harapan akan mendapatkan tenaga kerja yang disiplin, rajin, mempunyai moitivasi kerja yang tinggi, loyal terhadap perusahaan, bertanggung jawab dan masih banyak lagi harapn-harapan yang ditumpukan oleh perusahaan. Sedangkan di bagian lain calon karyawan yang sedang mengikuti seleksi mempunyai harapan-harapan dapat diterima bergabung pada perusahaan yang bersangsukutan, mendapatkan penghasilan yang diharapkan, mendapat perlakuan yang manuiswa, dapat meniti karier dengan baik dan masih banyak lagi harapan-harapan yang digantungkan.

Sebagai negara yang menuju negara maju, beberapa permasalahan yang dihadapi Indonesia terkait tenaga kerja antara lain (Widodo Suryandono 2017)

1. Jumlah dan pertumbuhan penduduk
2. Struktur umur
3. Penyebaran penduduk
4. Tingkat pendayagunaan

5. Tingkat pendidikan dan
6. Keterbatasan daya serap ekonomi

Faktor-faktor ini juga menjadi alasan bagi pemberi kerja untuk melakukan seleksi di awal sebelum diterimanya seorang pekerja untuk bekerja di perusahaannya. Saat diterimanya seseorang menjadi karyawan oleh suatu perusahaan maka saat ini telah terjadi hubungan kerja, dimana telah terjadi kegiatan ketenagakerjaan antara kedua belah pihak yang dimulai dengan adanya hubungan kerja. Pasal 1 Angka 1 UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa ketenagakerjaan adalah hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja. Jadi yang menjadi cakupan dalam ketenagakerjaan tidak hanya saat bekerja, tetapi juga saat sebelum maupun sesudah masa kerja.

Pasal 1 angka 15 UU Nomor 13 Tahun 2003 menentukan bahwa hubungan kerja adalah hubungan (hukum) antara pengusaha dengan pekerja/buruh (karyawan) berdasarkan perjanjian kerja. Selanjutnya Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja Dan Waktu Istirahat, Dan Pemutusan Hubungan Kerja menentukan bahwa hubungan kerja adalah hubungan antara Pengusaha dengan Pekerja/Buruh berdasarkan Perjanjian Kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, Upah, dan perintah.

Dari kedua pasal ini adanya perjanjian kerja menjadi dasar dari hubungan kerja. Hubungan kerja tersebut adalah merupakan sesuatu yang abstrak, sedangkan perjanjian kerja adalah sesuatu yang konkrit, nyata. Dengan adanya perjanjian kerja, maka akan lahir perikatan, dengan perkataan lain perikatan yang lahir karena adanya perjanjian kerja inilah yang merupakan hubungan kerja. Pada umumnya sesaat sebelum pekerja itu diterima akan ada kesepakatan antara calon pekerja dengan pemberi kerja yang dapat berupa kesepakatan lisan ataupun dibuat secara tertulis, dan kesepakatan ini merupakan perjanjian kerja di antara keduanya. Pasal 1

angka 9 PP Nomor 35 Tahun 2021 menentukan bahwa perjanjian Kerja adalah perjanjian antara Pekerja/Buruh dengan Pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak.

Kesepakatan yang disepakati inilah yang nantinya akan menjadi pegangan bagi pekerja dan pemberi kerja selama hubungan kerja itu berjalan. Para pihak diberikan kebebasan dalam membuat perjanjian kerja dengan pembatasan memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam Pasal 1320 KUH Perdata. Kebebasan di sini sebagaimana diatur dalam Pasal 1338 KUH Perdata, yang menurut Pasal 1338 KUH Perdata menyebutkan bahwa semua kontrak yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya semua kontrak ini berarti bahwa setiap orang bebas mengadakan kontrak tentang apapun juga baik kontrak itu sudah ada ketentuan dalam undang undang atau belum, Asas kebebasan berkontrak merupakan asas yang menduduki posisi sentral dalam hukum kontrak, meskipun asas ini tidak dituangkan menjadi aturan hukum, namun mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam hubungan kontraktual para pihak.

Pengertian Perjanjian Kerja menurut Pasal 1 angka 14 UU Nomor 13 tahun 2003, adalah perjanjian yang dibuat antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memenuhi syarat-syarat kerja,hak dan kewajiban para pihak. Apabila dikaitkan syarat-syarat sahnya perjanjian dengan nisi dari perjanjian kerja, maka perjanjian kerja itu harus dibuat dengan syarat-syarat:

1. Adanya kesepakatan antara para pihak tidak.

Hal ini mengandung makna bahwa perjanjian kerja itu dibuat sesuai dengan kehendak yang disepakati. Dan tidak dibuat karena adanya paksaan, karena adanya tipu daya, atau karena adanya syarat-syarat atau klausula yang menyesatkan.

2. Pihak-pihak yang bersangkutan mempunyai kemampuan atau kecakapan untuk melakukakn perbuatan hukum serta tidak berada di bawah pengampuan.

3. Hal tertentu

Bahwa apa yang dicantumkan dalam perjanjian kerja harus jelas mengenai hak dan kewajiban para pihak.

4. Causa yang halal.

Bahwa pekerjaan maupun perjanjian kerja yang diperjanjikan tersebut tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Ketentuan ini sejalan dengan yang diatur dalam Pasal (Pasal 52 ayat (1) Undang-undang Nomor 23 Tahun 2003 yang menentukan bahwa Perjanjian kerja dibuat atas dasar: a. kesepakatan kedua belah pihak; b. kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum; c. adanya pekerjaan yang diperjanjikan; dan d. pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Kejelasan hak dan kewajiban masing masing pihak akan mendorong terciptanya ketenangan dalam berusaha dan bekerja sehingga diharapkan tercipta:

1. kondisi yang memastikan bahwa semua hak dan kewajiban masing masing pihak jelas terjamin dan dilaksanakan oleh kedua belah pihak pekerja atau buruh dan pengusaha
2. perselisihan ketenagakerjaan bisa diselesaikan secara internal antara pekerja tuh buruh dan pengusaha (*bipatrit*) tanpa perlu mendalami melalui jalur hukum atau pengadilan hubungan industrial (industrial relation)
3. mogok (*strike*) dan penutupan perusahaan (*lock out*) tidak perlu dilaksanakan untuk memaksakan kehendak tetapi ditempuh lewat jalur negosiasi, mediasi atau jalur jalur lainnya selagi tidak mengganggu keberlangsungan perusahaan

Walaupun dalam kenyataannya pemberi kerja dan pekerja sudah membuat perjanjian kerja, bahkan dalam Pasal Pasal 151 (1) UU Cipta Kerja telah diatur ketentuan bahwa

Pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh, dan Pemerintah harus mengupayakan agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja, namun seringkali terjadinya PHK tidak dapat dihindari, yang dilakukan dengan berbagai alasan sehingga terjadi pengakhiran hubungan kerja oleh pemberi kerja kepada pekerjanya.

Terkait dengan PHK, Pasal 150 UU Ketenagakerjaan menentukan bahwa: ketentuan mengenai pemutusan hubungan kerja dalam undang-undang ini meliputi pemutusan hubungan kerja yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara, maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Walaupun PHK sebagai pilihan terakhir bagi pemberi kerja, sudah seharusnya apa yang ditentulkan dalam Konvensi ILO No. 158 tahun 1982 tentang Pemutusan Hubungan Kerja, menjadi bahan pertimbangan bagi pemberi kerja, yaitu dengan memperhatikan hal-hal:

1. Pada dasarnya mengenai PHK harus dilakukan sehati-hati mungkin karena keputusan PHK akan mempunyai sosial bagi pekerja yang terkena PHK dan keluarganya, maka diperlukan prinsip kehati-hatian.
2. Seorang pekerja tidak dapat diputus hubungan kerjanya kecuali ada alasan yang sah untuk pemutusan tersebut dan diatur dalam perundang-undangan masing-masing Negara.
3. Selain itu masing-masing Negara harus mengatur pula aturan PHK yang mencakup prosedur dalam melakukan PHK, alasan PHK, dan kompensasi yang berhak diterima pekerja menurut jenis alasan PHK yang dijatuhkan.

Menurut pasal 61 UU 13/2003 jo. UU 11/2021 perjanjian kerja dapat berakhir, atau artinya hubungan kerja berakhir, apabila:

1. Pekerja meninggal dunia
2. Jangka waktu kontrak kerja telah berakhir
3. Selesainya suatu pekerjaan tertentu
4. Adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap
5. Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

Hubungan kerja yang berakhir karena PHK ada beberapa jenis yaitu;

1. Pemutusan hubungan kerja demi hukum
pada jenis ini, penyebab dilakukannya PHK adalah pekerja meninggal atau jangka waktu perjanjian kerja telah habis. Apabila terjadi PHK pada jenis ini, maka hubungan kerja yang ada sebelumnya berakhir dengan sendirinya tanpa diperlukan adanya surat pemberhentian dari pemberi kerja.
2. Pemutusan hubungan kerja karena dilanggarnya perjanjian kerja
PHK jenis ini bisa terjadi tenaga kerja mengundurkan diri atau karena pelanggaran terhadap perjanjian kerja. Jadi tindakan ini dilakukan oleh salah satu pihak atas kemauan sendiri, bukan diperintahkan oleh aturan.
3. Pemutusan hubungan kerja karena kondisi tertentu
merupakan PHK yang dilakukan dengan alasan tertentu dari pemberi kerja, di antaranya demi efisiensi perusahaan yang kondisinya kurang bagus (semisal saat Covid 19 merebak, banyak perusahaan yang melakukan PHK), karena pekerja mengalami sakit berkepanjangan, dan alasan-lainnya.

4. Pemutusan hubungan kerja karena pelanggaran berat.

PHK ini dilakukan dan diperbolehkan oleh undang-undang di antaranya karena pekerja melakukan kejahatan dalam perusahaan yang berakibat perusahaan mengalami kerugian atau bocornya rahasia perusahaan ke pihak lain, selain untuk kepentingan negara, dan sebagainya.

Undang-undang melarang pemutusan hubungan kerja oleh pemberi kerja dengan alasan sebagaimana ditentukan dalam Pasal 153 UU Ketenagakerjaan, yang berakibat pada batal demi hukumnya PHK yang dimaksud wajib mempekerjakan kembali tenaga kerjanya, di antaranya:

1. pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;
2. pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. pekerja/buruh menikah dan pekerja/buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;
4. pekerja/buruh mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja /buruh lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
5. pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh, pekerja/buruh melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;

6. pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
7. pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan, dan beberapa larangan PHK lainnya.

Sedangkan PHK yang dapat dilakukan oleh pemberi kerja sebagaimana diatur dalam Pasal 158 UU Ketenagakerjaan antara lain karena pekerja:

1. melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan, memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan;
2. mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja; melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
3. menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja;
4. sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan; membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;

PHK dimaksudkan dalam Pasal 158 di atas tentunya hanya dapat dilakukan dengan ketentuan semua alasan-alasan PHK yang dituduhkan kepada pekerja itu mempunyai bukti-bukti dan bagi pekerja diberikan kesempatan dapat mengajukan gugatan ke lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Lebih lanjut PP 35/2021 pada Bab V, khusus mengatur pemutusan hubungan kerja, dengan rincian:

1. Pasal 36 mengenai berbagai alasan yang mendasari terjadinya PHK. Alasan PHK mendasari ditentukannya penghitungan hak akibat PHK yang bisa didapatkan oleh pekerja.
2. Pasal 37 sampai dengan Pasal 39 mengenai Tata Cara Pemutusan Hubungan Kerja sejak tahap pemberitahuan PHK disampaikan hingga proses PHK di dalam perusahaan dijalankan. Lebih lanjut bila PHK tidak mencapai kesepakatan tahap berikutnya dilakukan melalui mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan terkait dengan hak sebagai akibat dari pemutusan hubungan kerja mengenai Hak Akibat Pemutusan Hubungan Kerja yakni berupa uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, uang penggantian hak, dan uang pisah. Penghitungannya berdasarkan alasan/dasar dijatuhkannya PHK (Pasal 40 sampai dengan Pasal 59).

Daftar Pustaka

- D. Danny H. Simanjuntak (2012), *PHK Dan Pesangon Karyawan*,. Medpress Digital
- Luis Marnisah (2019), *Hubungan Industrial Dan Kompensasi (Teori dan Praktik)*, Deepublish Publisher
- Lukman Santoso,2016, *Hukum Perikatan (Teori Hukum dan Teknis Pembuatan Kontrak, Kerjasama dan Bisnis*, Setara Press
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia (2018)*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Muhamad Sadi Is dan Sobandi (2020), *Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*, Kencana
- Widodo Suryandono (2018), *Tenaga Kerja Asing (Analisis Politik Hukum)*, Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja Dan Waktu Istirahat.
- Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Nomor 6573)
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Nomor 4279).

Profil Penulis



Ni Ketut Ardani

Penulis saat ini sebagai Dosen Prodi Hukum di Universitas Bali Dwipa dan salah satunya mengampu mata kuliah Perancangan Kontrak, yang sangat diperlukan serta terkait dengan perjanjian kerja antara pekerja dengan pemberi kerja. Dengan memahami bagaimana membuat perjanjian kerja yang baik dan sesuai dengan ketentuan hukum, diharapkan dapat mencegah sedini mungkin perjanjian yang merugikan salah satu pihak, meskipun suatu saat tidak dapat dihindari terjadinya PHK, karena apa yang menjadi hak dan kewajiban masing-masing pihak sudah ditata sejak awal.

Email: niketutardani26@gmail.com

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Andini Grace Tinia, S.E., M.M
Universitas Galuh

Urgensi *Organizational Citizenship Behavior* dalam Organisasi

Perkembangan manajemen dapat dikelompokkan kedalam empat tahapan, yakni: manajemen klasik, aliran perilaku, manajemen kuantitatif, dan manajemen kontemporer (pandangan sistem). Pada tahapan manajemen klasik, orientasi manajemen adalah efisiensi, pembagian tugas, dan struktur organisasi. Kenyataan bahwa pegawai sebagai 'manusia' belum menjadi fokus utama. Barulah kemudian, memasuki babak aliran perilaku, mulai memasukkan unsur manusia dalam konteks pekerjaan yaitu dalam teori perilaku dan struktur organisasinya. Mulai saat itu, dikembangkan model perilaku pengendalian organisasi yang terdiri atas: pengendalian diri, pengendalian kelompok, dan pengendalian bersama. Hingga saat ini, modal manajemen yang memfokuskan diri pada aspek perilaku masih menjadi fokus dan penekanan yang sangat berarti.

Bermula dengan pendekatan kuantitatif, Organ (1977) meninjau keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja. Belum ada hasil yang memuaskan dari riset tersebut. Akhirnya Organ menekankan aspek kualitatif dalam redefinisi kinerja, seperti perilaku dengan dampak positif pada psikologis, sosial, dan konteks pekerjaan di suatu organisasi. Maka pada tahun 1983, Organ memulai

risetnya tentang *citizenship behavior*. Riset mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pun berkembang cukup pesat pada tahun 2000, dengan ditandai dua efek.

Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat ditinjau dari sisi tujuan *organizational behavior* yakni menjelaskan, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku. Manajer memerlukan kemampuan untuk menjelaskan mengapa pegawai berperilaku seperti itu, sementara lain tidak; memprediksi bagaimana respon pegawai atas tindakan dan kebijakan yang diambil; dan mempengaruhi bagaimana pegawai berperilaku. OCB penting karena dapat mendorong efektivitas fungsi organisasi, misalnya terwujud dalam perilaku membantu teman lain sehingga kerja tim menjadi lebih baik, secara sukarela memperluas bidang pekerjaannya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan membuat pernyataan yang meningkatkan semangat kerja temannya. Pegawai yang memiliki OCB memiliki aktivitas yang melebihi bidang tugasnya secara formal. Riset mengindikasikan bahwa organisasi memiliki beberapa pegawai yang kinerjanya melampaui dibandingkan yang lain (*outperform*). Kurangnya OCB dirasakan pada saat para pegawai memiliki pekerjaan terlalu banyak (*overload*), stres, dan adanya konflik dalam pekerjaan. Pada saat itulah dibutuhkan pegawai yang berperilaku prososial (OCB) yang dengan suka hati meringankan yang lain tanpa mengorbankan nilai pekerjaannya sendiri. Pegawai berjiwa sosial ini yang membantu merekatkan, menyejukkan, dan memudahkan terurainya stres dan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1988) dalam Kaswan (2015:280) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut: *“Individual behavior that is discretionary, not directly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the*

person's employment construct with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that, its omission is not generally understood as punishable". Artinya, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Dengan sukarela dimaksudkan bahwa perilaku tersebut tidak menuntut peran atau deskripsi pekerjaan yang sifatnya memaksa/wajib, yaitu syarat-syarat bekerja dengan perusahaan/organisasi yang secara jelas dirinci. Pekerjaan tersebut lebih bersifat pilihan personal, dan dengan demikian, jika tidak dilakukan tidak mendapat hukuman.

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi positif individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *reward* dari kinerja yang tinggi. OCB melibatkan beberapa perilaku di antaranya: menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB memiliki peranan penting dalam menunjang kinerja organisasi yang mendorong individu untuk bekerja membantu mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh Newstorm dan Davis (Rostiwati, 2020:12), bahwa: "*Organizational Citizenship Behavior as an employee who are organizational citizens engage in positive social acts designed to help others, such as volunteering their efforts on special projects, sharing their time and resources, and work proactively with others. They also are expected to use their talents and energies fully to help the organization achieve its goals of efficiency and effectiveness*".

Maksud dari pernyataan di atas bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pegawai sebagai anggota organisasi terlibat dalam kerja untuk membantu orang lain, seperti menjadi relawan dalam upaya membantu pekerjaan khusus, secara suka rela, berbagi waktu dan sumber daya dan secara proaktif bekerjasama dengan orang lain. Pegawai yang memiliki

kewarganegaraan organisasi juga diharapkan untuk dapat menggunakan bakat dan energi sepenuhnya untuk membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Griffin dan Moorhead (Rostiawati, 2020:12) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut: “*Organization citizenship refers to behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization*”. Griffin dan Moorhead mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sebuah perilaku kontribusi pegawai dalam organisasi yang melebihi tuntutan dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai OCB-*Individual* (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB-*Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada pegawai yang mangkir bekerja). Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Organ (1988) dalam Kaswan (2015:285-286), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa. *Altruism* merupakan kepekaan membantu orang lain yaitu perilaku kerja seseorang yang membantu teman kerja yang mendapat kesulitan. Contohnya, pegawai yang membantu rekan kerjanya menyelesaikan proyek tertentu.
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi. *Civic virtue* meliputi partisipasi secara bertanggung jawab dalam kehidupan politis organisasi, seperti: menghadiri pertemuan, membahas isu-isu organisasi di luar waktu kerja, dan menyuarakan keprihatinan. Dengan kata lain, *civic virtue* merupakan kontribusi dengan cara yang bertanggung jawab terhadap tata kelola organisasi.
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. *Conscientiousness* meliputi bergerak atau melakukan melebihi persyaratan minimum yang diperlukan pada peran pekerjaan. Misalnya, pegawai yang tidak jadi melakukan liburan dan bekerja menyelesaikan proyek yang mendekati tenggat waktu.
4. *Courtesy*, perilaku meringankan *problem-problem* yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Sebagian pegawai memiliki tendensi menyimpan fakta-fakta yang relevan dan menjaga rahasia peristiwa-peristiwa tertentu. Pegawai yang baik melakukan yang sebaliknya, dimana mereka berbagi hal itu kepada orang-orang tertentu karena mereka tidak tahu informasi apa yang mungkin bermanfaat bagi orang lain.
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi. *Sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi. Dengan kata lain, *sportsmanship* menunjukkan kesediaan menenggang

ketidaknyamanan personal dan pembebanan tanpa protes maupun cekcok, yang akhirnya bisa menghemat energi untuk bekerja atau menjalankan tugas.

Podsakoff (Mardjuni, 2014:67-68) menyatakan bahwa ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti. Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

1. *Helping behavior*, merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1988) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*.
2. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*.
3. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,
4. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1989) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
6. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,

7. *Self-development*, merupakan bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan OCB adalah perilaku individu yang secara sukarela melakukan sesuatu di atas dan melebihi uraian pekerjaan secara formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi, yang ditandai dengan *altruism* (membantu orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *conscientiousness* (membantu organisasi), *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif).

Motif Organizational Citizenship Behavior

Menurut McClelland (Rostiawati, 2020), *Organizational Citizenship Behavior* seperti perilaku organisasi lain memiliki tiga motif, yaitu:

1. Motif Berprestasi

Motif ini mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar istimewa (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh dan berpartisipasi dalam rapat unit dan hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

2. Motif Afiliasi

Motif ini mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Afiliasi merupakan perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.

3. Motif Kekuasaan

Motif ini mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Individu yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat yang mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Individu yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

Faktor yang Mempengaruhi Terbangunnya *Organizational Citizenship Behavior*

Rostiawati (2020) menyatakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang diduga dapat mempengaruhi implementasi *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya:

1. Supervisi

Sebagai salah satu fungsi manajemen secara umum yang dimaksud dengan supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan bantuan untuk mengatasinya. Supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati, mengawasi, atau membimbing dan menstimulasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan.

2. Komitmen tugas

Komitmen tugas merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, juga merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen tugas adalah suatu keadaan seorang pegawai yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen tugas adalah kemampuan dan kemauan untuk

menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kebutuhan manusia yang paling utama dalam melaksanakan pekerjaan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam meningkatkan OCB pegawai. Pegawai yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, sedangkan bagi pegawai yang kurang terpuaskan dengan pekerjaannya semangat kerjanya cenderung menurun tanpa merasakan kepuasan kerja pegawai kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya, tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pada umumnya kepuasan kerja diartikan sebagai sikap ungkapan emosi dan hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda bergantung kepada sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya begitu juga dengan sebaliknya. Pegawai yang telah memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap institusi/perusahaan tempat dia bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pada galibnya, OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi papaun, secara khusus pada bagi organisasi atau instansi yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Perusahaan atau organisasi

tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizenship* atau OCB.

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior dapat menjadi aspek penting dari perilaku pegawai yang memberikan kontribusi untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai OCB terhadap kinerja organisasi, ada beberapa manfaat OCB dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Podsakoff, dkk dalam Rostiawati, 2020:24-27), diantaranya sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 - a. Jika pegawai saling menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memanfaatkan

waktunya untuk melakukan tugas lain yang lebih strategis dan menentukan kemajuan organisasi atau institusi, seperti membuat perencanaan.

- b. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mewakilkan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer sehingga tidak harus menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatankegiatan kelompok kerja
- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu

- koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik
 - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
 - b. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
 7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b. Pegawai yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
 8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - a. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon

perubahan tersebut, sehingga organisasi atau institusi dapat beradaptasi dengan cepat.

- b. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya..

Daftar Pustaka

- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja. Dari Teori dan Implementasi sampai Bukti*. Bandung: CV Alfabeta.
- Mardjuni, Sukmawati. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori dan Aplikasi*. Cetakan ke-I. Makasar: CV. Sah Media.
- Robbins, Stephen P. Dan Mary Coulter. (2012). *Management*. Edisi ke-11. USA: Pearson Education Limited.
- Rostiawati, Enong. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada Aparatur Sipil Negara*. Bandung: Widina Media Utama.

Profil Penulis



Andini Grace Tinia, S.E., M.M

Penulis memiliki kepakaran dibidang ilmu Manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Penulis merupakan salah satu Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Galuh. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi S3 di Universitas Pasundan dengan mengambil program studi Doktor Ilmu Manajemen.

Email Penulis: andien08grace@gmail.com

ANALISIS SDM GLOBAL

Melkyory Andronicus, S.E., M.M
Universitas Prima Indonesia

Pendahuluan

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 sistem 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. Karena itu dalam melakukan pengelolaan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global, maka yang perlu diperhatikan (Naznin & Hussain, 2016), yaitu:

1. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global sangat luas untuk ditangani mulai dari mencari tenaga kerja yang berasal dari negara lokal.
2. Dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global pada perusahaan dimana beroperasi, harus dibedakan pengelolanya yang satu sama lain berbeda, yaitu:
 - a. Negara dimana perusahaan beroperasi yang dikenal dengan sebutan *Host Country*
 - b. Negara dari perusaah tersebut didirikan yang dikenal dengan sebutan *home country*
 - c. Ada kalanya Sumber Daya Manusia bukan dari negara asal perusahaan atau dari negra asal misalnya perusahaan dari Amerika Serikat beroperasi di Indonesia seperti PT Freeport, CityBank banyak merekrut pimpinan dan staf yang berasal dari Spanyol, Brazilia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menangani persoalan yang timbul, sehingga memperoleh hasil yang optimal.

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. 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*). Menurut (Mondy, 2008) 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, 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.

Pentingnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia Global

Human Capital atau modal SDM dianggap penting untuk keberhasilan organisasi dalam Industri 4.0. Para peneliti dan praktisi manajemen sudah memprediksi skenario untuk mengantisipasi perubahan ini. Karakteristik modal SDM yang merupakan kunci keberhasilan adalah pendidikan, pengalaman, dan pengetahuan yang perlu dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan di dunia yang kompetitif. Dalam berbisnis pasti tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang optimal (Kurniawan et al., 2022). Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang di hasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa di karenakan 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. 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 (Stephen & Coutler, 2010), 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 di hindari. 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. Dalam hal pengelolaan berkaitan dengan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yaitu,

1. Fungsi Manajerial

Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain:

- a. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. (Hasibuan, 2007).

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

- d. Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
- g. Pemberhentian, adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan (Hasibuan, 2007).

Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era *Society 5.0*

Pada tanggal 21 Januari 2019, secara mengejutkan Kantor PM Jepang meluncurkan *roadmap* yang lebih humanis, dikenal dengan *Super-smart society* atau *Society 5.0* yang dikenal merupakan *roadmap* tatanan masyarakat yang lebih humanis karena bercirikan berpusat pada manusia (*human-centered*) dan berbasis teknologi (*technology based*). 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 industri 4.0, namun juga menonjolkan unsur manusia (human) dalam tatanan kehidupan bermasyarakat. Diharapkan setiap tantangan yang ada dapat diselesaikan melalui perpaduan antara inovasi teknologi (industri 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 di segala sektor 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.

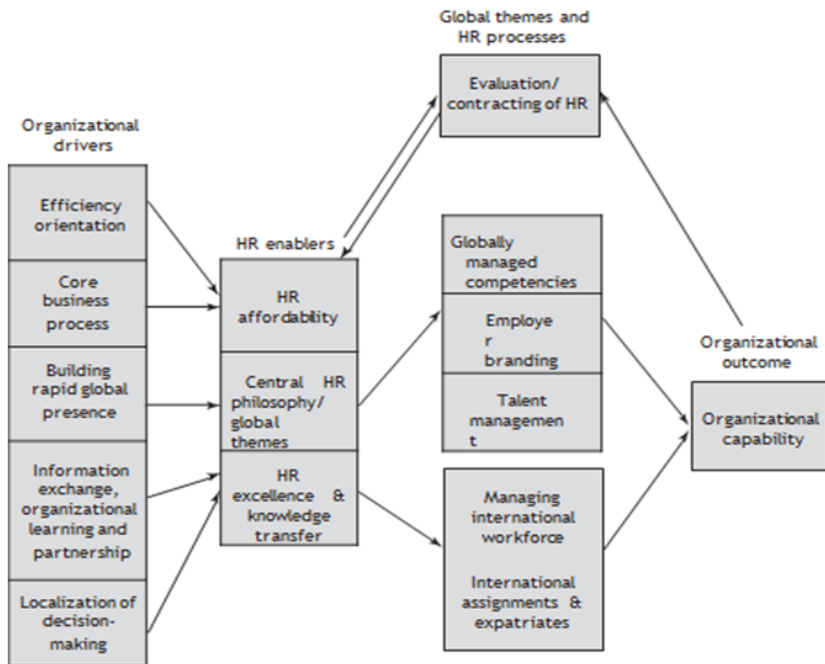
Society 5.0 adalah masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir di era Revolusi industri 4.0 seperti *Internet on Things* (internet untuk segala sesuatu), *Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan), *Big Data* (data 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. Dalam menghadapi era *society* 5.0, maka para sumber daya manusia diharapkan memiliki beberapa kompetensi seperti,

1. *Leadership*, yaitu sumber daya manusia memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik.
2. *Language skills*, yaitu kemampuan berbahasa asing khususnya bahasa Inggris.
3. *IT Literacy*, dimana teknologi IT menjadi ciri utama era *Society* 5.0.
4. *Writing skills*, yaitu kegiatan menulis penting untuk menuangkan ide dan gagasan yang kita miliki dan pemikiran maupun inovasi baru dapat ditularkan kepada *Society* 5.0.

Karakteristik Pengembangan Sumber Daya Manusia Global yang Profesional

Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi perusahaan global merupakan suatu kebutuhan, bukan hanya untuk memenuhi jangka pendek, sebab kebutuhan untuk mengelola perusahaan terus mengalami peningkatan yang disebabkan oleh adanya perubahan teknologi informasi, strategi perusahaan global yang menghadapi pandemi covid-19, perseteruan negara-negara Eropa dan Amerika melawan Rusia dan Tiongkok merupakan hal yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam mengimplementasi kegiatan operasionalnya.



Gambar 16.1 Sumber Daya Manusia Global
 Sumber: (Naznin & Hussain, 2016)

Perubahan yang terjadi begitu cepat, memaksa terjadinya perubahan bagi perusahaan yang beroperasi secara global baik untuk menghemat biaya maupun melakukan upaya inovasi yang perlu dilakukan baik untuk memenuhi kebutuhan produk dan jasa serta layanan yang harus dilakukan. Untuk melakukan perubahan untuk menetapkan strategi yang baru membutuhkan support dari teknologi informasi juga, diimbangi oleh sumber daya manusia yang profesional untuk bisa mengatasi semua problem yang terjadi. Globalisasi (Mubah, 2011) secara politik telah mampu menyebar kesemua belahan benua, namun kesuksesan penyebaran globalisasi juga harus diimbangi oleh kemampuan perusahaan internasional untuk mampu menyajikan pengembangan layanan baru yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Kompleksitas Pengelolaan MSDM pada Perusahaan Global

Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tentunya akan mengalami berbagai macam masalah yang akan ditimbulkan bila para pengelola sumber daya manusia tidak cepat mengantisipasi, ataupun menyiapkan berbagai perangkat dan fasilitas untuk mendukung pengelolaan berjalan dengan baik. Yaitu dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global, harus mahir dalam melakukan kktivitasnya karena yang dihadapi adalah berbagai macam suku bangsa yang tentunya dapat dipengaruhi dari kebiasaan (Faturahman, 2018) yang telah diterimanya sejak kecil sampai menjadi seorang yang profesional seperti sifat individu, kolektivitas, maskulinitas, feminimitas.
2. Penyelenggaraan pendidikan juga akan mempengaruhi cara pandang para sumber daya manusia yang dipekerjakan, seperti tenaga kerja yang memperoleh pendidikan dari negara maju tentunya berbeda dengan para pekerja yang berasal dari negara-negara berkembang.
3. Perusahaan harus melakukan mampu menyesuaikan dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global pada negara yang menganut sistim ekonomi liberal, sosial dan islam, sebab akan berhadapan dengan masalah hukum, kebiasaan dan juga dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Pengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global harus mampu di dalam penyelenggaraanya..

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>
- Kurniawan, A., Rukiastiandari, S., Yusuf, F., Utomo, K. P., Yuliawan, E., Risa Alvia, Alfatih S. Manggabarani, Imanuddin Hasbi, R. Y., Putra, A. R., Sudirman, A., Utami, D. A., & Anggraini, R. I. (2022). *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- 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.
- Stephen, P. R., & Coutler, M. (2010). *Manajemen* (Edisi 10). Erlangga.
- 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>

Profil Penulis



Melkyory Andronicus, SE., MM

Lahir di Jakarta, pada tanggal 26 Februari 1985. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Sumatera Utara pada tahun 2006 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara pada tahun 2014. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Universitas Prima Indonesia.

Email: andromelki@gmail.com

- 1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP MSDM
Islamuddin
- 2 PERANAN DAN PENTINGNYA MSDM DALAM ORGANISASI
Darwin Lie
- 3 PERENCANAAN DAN PENEMPATAN SDM DALAM ORGANISASI
Robert Tua Siregar
- 4 ANALISIS JABATAN SDM
Kevin Indajang
- 5 TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN AMBIDEXTROUS LEADERSHIP
Salman Faris
- 6 MANAJEMEN PARTISIPATIF
Putri Anggreni
- 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM
Tika Nirmala Sari
- 8 SISTEM KOMPENSASI SDM
Arfie Yasrie
- 9 MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA
Amanda Amalia
- 10 MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN KARIR
Agusthina Risambessy
- 11 KEPUASAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA
Trisnia Manggiasih
- 12 PENILAIAN DAN EVALUASI KINERJA SDM
Riyan Sisiawan Putra
- 13 MANAJEMEN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)
Andifa Dwi Fani
- 14 HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN DAN PHK
Ni Ketut Ardani
- 15 *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
Andini Grace Tinia
- 16 ANALISIS SDM GLOBAL
Melkyory Andronicus

Editor:

Acai Sudirman

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-440-4 (PDF)



9 786231 954404