Editor: **Hayat**

UNSMA PRESS

KONSEP DASAR

Manajemen

SUMBER DAYA MANUSIA

Endang Muryani - Emma Budi Sulistiarini - Titi Savitri Prihatiningsih - Karwanto - Maulana Rezi - Marselinus Heriteluna - Ifdlolul Maghfur - Puji Hastuti - Sofwan - Madya Ahdiyat - Eva Desembrianita - Agung Purnomo -

Konsep Dasar
Manajemen Sumber Daya Manusia

Author:
Endang Muryani, Emma Budi Sulistiarini, Titi Savitri Prihatiningsih, Karwanto, Maulana Rezi Ramadhana, Marselinus Heriteluna, Ifdlolul Maghfur, Puji Hastuti, Sofwan, Madya Ahdiyat, Eva Desembrianita, Agung Purnomo

Editor : Dr. Hayat, S.AP., M.Si

UNSMA PRESS

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Author:
Endang Muryani, Emma Budi Sulistiarini, Titi Savitri Prihatiningsih, Karwanto, Maulana Rezi Ramadhana, Marselinus Heriteluna, Ifdlolul Maghfur, Puji Hastuti, Sofwan, Madya Ahdiyat, Eva Desembrianita, Agung Purnomo

Editor : Dr. Hayat, S.AP., M.Si
Tata Letak : Ahmad Sofiuddin
Cover : Aliyul Murtadlo

copyright © 2022

Penerbit

Unisma Press
Gedung Umar bin Khattab Kantor Pusat LT. 3,
Universitas Islam Malang
Jl. Mayjen Haryono 193 Malang, 65144
Telp. 0341-551932 ext 232
unismapress@unisma.ac.id

Cetakan Pertama : Februari 2022
Ukuran : 15,5 cm x 23 cm
Jumlah Halaman : x + 237 halaman

Anggota IKAPI No.303/JTI/2021

ISBN: 978-623-99161-6-9

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit

Kata Pengantar

Assalamu`alaikum Wr.Wb

Salam Sejahtera bagi kita semua, Om Swastyastu, Namo Budaya Salam Kebajikan Alhamdullilah dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya salah satu Dosen di Poltekkes Kemenkes Palangka Raya telah menjadi bagian dalam sebuah Buku bagi kita semua. Secara Pribadi dan Institusi Poltekkes Kemenkes Palangka Raya turut merasa bangga dan mengucapkan selamat atas terbitnya Buku Manajemen berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Tak lupa kami juga mengucapkan *congratulation* kepada Unisma Press dan 12 orang dosen lainnya dari beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia baik Negeri maupun Swasta dengan latar belakang keilmuan Manajemen. Ini membuktikan bahwa kerjasama dan *networking* dapat terwujud melalui berbagai kegiatan positif dan akan terus berlanjut dan berkembang pada masa yang akan datang. Pandemi Covid 19 bukanlah suatu penghambat untuk terus berkarya dan meningkatkan produktivitas.

Sebagaimana diketahui bahwa gerakan Literasi *Big data,* Literasi Teknologi dan penguatan Literasi Manusia Berkarakter dalam memperkuat konsep Merdeka Belajar, bukan lagi hanya menjadi sebuah *diskursus* semata, akan tetapi sudah harus dapat diimplementasikan secara komprehensif pada setiap Institusi Pendidikan, khususnya di perguruan Tinggi, guna menyongsong era *Society 5.0.* Tantangan inilah yang harus dijawab dengan berbagai kegiatan ilmiah, salah satunya yang dilakukan dengan adanya penulisan buku ini. Peluang untuk menulis serta menuangkan

berbagai ide dan daya nalar serta pemikiran-pemikiran cerdas harus terus dibuka dan diberikan ruang yang baik di setiap Institusi Pendidikan, sehingga dosen, mahasiswa dan seluruh unsur di dalam institusi Pendidikan dapat berkembang dalam jati diri keilmuan masing-masing.

Selamat dan Proficiat kepada 12 orang dosen yang telah berkontribusi dalam menyumbangkan pemikiran dan gagasannya, dalam penulisan Buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** ini, semoga memberikan makna dan manfaat bagi pengembangan keilmuan untuk akademisi serta praktisi di bidang Manajemen khususnya dan Pendidikan pada umumnya, terlebih dalam upaya untuk mengembangkan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selaku Direktur Poltekkes Kemenkes Palangka Raya, saya menyampaikan apresiasi tertinggi serta ungkapan rasa terima kasih bagi seluruh Dosen penulis buku ini, terkhusus atas kesempatan kepada salah satu Dosen Institusi Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya untuk turut serta dalam kegiatan ini. Kepada Unisma Press serta segenap Dewan Redaksi saya ucapkan selamat dan sukses atas terbitnya Buku Manajemen Sumber Daya Manusia, semoga akan terus menjadi inspirasi setiap orang.

Wasallamu`alaikum Wr.Wb

Palangka Raya, 2 Januari 2022

Mars Khendra Kusfriyadi, S.TP, MPH
Direktur Poltekkes Kemenkes P.Raya

Daftar Isi

KATA PENGANTAR __ **iii**

DAFTAR ISI __ **v**

BAB I. KONSEP SUMBER DAYA MANUSIA __ **1**

Pendahuluan __ 1

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Global __ 2

Sejarah Manajemen Sumber daya Manusia __ 9

Sebab-sebab Timbulnya Perhatian __ 10

Tanggung Jawab terhadap Masalah Sumber Daya Manusia __ 11

BAB II PERBANDINGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MANAJEMEN PERSONALIA __ **19**

Pendahuluan __ 19

Manajemen __ 19

Manajemen Personalia __ 20

Perencanaan Personalia __ 21

Manajemen Sumber Daya Manusia __ 21

Perbedaan Manajemen Personalia dengan Manajemen Sumber Daya Manusia __ 22

Implementasi dalam Sumber Daya Manusia __ 23

Pendekatan dalam Implementasi Sumber Daya manusia __ 24

Penutup __ 27

BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA __ **31**

Konsep Perencanaan SDM __ 31

Proses dan Model Perencanaan SDM __ 34

Prediksi Kebutuhan SDM __ 37 (tabel 1 hal 38)

Analisis Kesediaan SDM __ 43

Keseimbangan Supplay dan Demand __ 44
Model Perencanaan SDM Kesehatan __ 44
BAB IV PEREKRUTAN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA __ 47
Pendahuluan __ 47
Perekrutan Sumber Daya Manusia __ 59
Seleksi Sumber daya Manusia __ 68
BAB V PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA __ 81
Pendahuluan __ 81
Perspektif Pengembangan SDM __ 82
Fungsi Pengembangan SDM __ 87
Peluang Pengembangan SDM __ 98
BAB VI SISTEM PENGEMBANGAN KARIER __ 107
Pengertian Pengembangan Karier __ 107
Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier __ 109
Macam-macam Manajemen Karier __ 110
Perencanaan dan Jalur Karier __ 112
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier __ 114
Pengembangan Karier Secara Individu __ 118
BAB VII BUDAYA ORGANISASI __ 121
Pengertian Budaya Organisasi __ 122
Fungsi Suatu Organisasi __ 127
Ciri-ciri Budaya Organisasi __ 130
Manajemen Budaya Organisasi __ 131
Jenis-jenis Suatu Organisasi __ 137
BAB VIII FUNGSI MOTIVASI __ 145
Pendahuluan __ 145
Pengertian Motivasi __ 145
Teori-Teori Motivasi __ 149
Jenis-Jenis Motivasi __ 153

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi __ 156
Strategi Meningkatkan Motivasi __ 157
Fungsi Motivasi __ 161
Penutup __ 162
BAB IX SISTEM PENILAIAN KINERJA __ 165
Pendahuluan __ 165
Proses penilaian Kinerja __ 166
Model Pendekatan Evaluasi Kinerja __ 167
BAB X SISTEM KOMPENSASI DAN BENEFIT __ 173
Definisi Kompensasi __ 173
Bentuk Kompensasi __ 174
Determinan-Determinan Kompensasi __ 186
Benefit dan Pelayanan __ 190
BAB XI HUBUNGAN INDUSTRIAL __ 193
Ruang Lingkup Definisi dan Tujuan Hubungan Industrial __ 193
Perbedaan Hubungan Industrial (HI) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) __ 196
Prinsip-prinsip Hubungan Industrial __ 198
Sarana Hubungan Industrial __ 199
Landasan Yuridis Hubungan Industrial __ 201
Norma-norma dalam Hubungan Industrial __ 203
Strategi Pengelolaan Hubungan Industrial Era revolusi Industri 4.0 __ 203
BAB XII HUBUNGAN INTERNAL PEKERJA DAN SERIKAT PEKERJA __ 207
Pendahuluan __ 207
Hubungan Internal Pekerja __ 208
Hubungan Serikat Pekerja __ 219
TENTANG PENULIS __ 227

BAB I

Konsep Sumber Daya Manusia

Endang Muryani

Pendahuluan

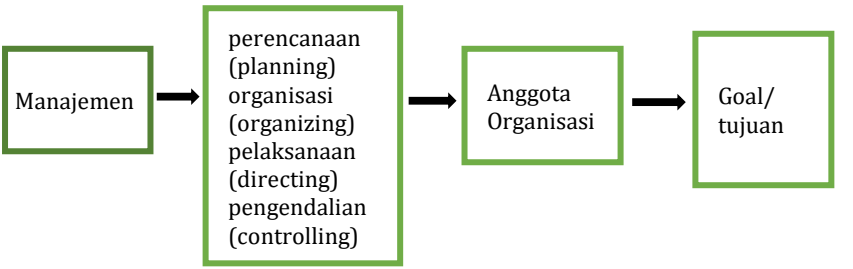
Tanpa disadari kebutuhan sumber daya manusia seperti air mengalir dimana berbagai penjuru tidak bisa menghidar dalam kehidupan dalam bentuk apapun seperti ditatanan birokrasi di pemerintahan, perusahaan dan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi sebagai realisasi suatu perencanaan dalam mengelola sumber daya manusia dalam Perusahaan atau Organisasi. Adapun fungsi yang dijalankan dalam perencanaan SDM meliputi: perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional suatu organisasi.(Sondang P. Siagian 2015). Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan kinerja/ produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM meliputi usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Untuk menciptakan keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM perlu memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yakni:

Pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terinte-grasi dan matang dengan memperhatikan berbagai macam tantang-an dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang mampu bersaing dan dapat di-andalkan. Kedua, melalui implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas/kinerja SDM yang tinggi, serta mampu memenuhi sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM yang mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif dan efesien.

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Global.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, manajemen sumber daya manusia lebih konsentrasi pada orang-orang sebagai pelaku dan objek daripada pelaku. Mengelola manusia dalam suatu organisasi dengan mekanisme mulai dari perencanaan (planning), kemudian dior-ganisasikan (organizing)dan dilaksanakan (directing) serta harus dikendalikan (controlling) supaya tujuan yang sudah diren-canakan dapat memperoleh hasil yang maksimal, efisien dan efektif. (Akhmad Mukiyat 2012) untuk lebih jelasnya dapat dilihat di gambar sebagai berikut:



Gambar 1

Efisien merupakan keadaan suatu penyelesaian aktivitas atau pekerjaan yang sudah dilaksanakan dengan penuh semangat dan benar diikuti sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sementara yang dimaksud dengan efektif merupakan ketepatan dalam memfasilitasi seperti sarana, peralatan dan kemampuan untuk memilih tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan diperlukan suatu manajemen untuk mengatur keseimbangan antara tujuan yang banyak mengalami kendala atau tantangan dengan pihak yang mempunyai kepentingan dalam organisasi seperti kreditur, pelanggan bahkan owner dll. Untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif diperlukan sumber daya manusia. (Susilo Martoyo 2000)

Dalam kehidupan manusia mempunyai rasa keinginan baik secara individu maupun kelompok untuk melakukan interaksi dengan sesama dalam rangka memperoleh temuan atau permasalahan untuk dikaji dalam sumber daya manusia, mulai dari dini telah menuntut makan dan minum untuk hidup atau "survive, demikian pula kehidupan bangsa-bangsa di dunia yang bermula sebagai suku-suku. Manusia hidup selalu diresahkan pikirannya, bagaimana memperoleh pangan, sandang dan papan (panggon). Kemajuan nyata dalam peradaban manusia berpangkal pada usaha mengelola sumber daya, yakni sumber daya alam: tanah, lahan dan air yang tersedia. Manusia kini, yang telah mengalarni dua perang dunia dan dihantui oleh keresahan kemungkinan perang dunia ketiga, dengan sendirinya menjadi manusia yang amat sadar akan pentingnya sumber daya, terutama sumber daya alam di samping sumber daya manusia.

Manusia cenderung mengidentifikasikan "sumber daya" dengan substansi tertentu, benda yang nyata dapat dipegang. Memang benar, suatu substansi dapat berfungsi sebagai sumber daya, dan pada asarnya benda memang mempunyai peranan besar

dalam pengertian sumber daya, misalnya: bahan bakar seperti minyak bumi, batu bara, biji besi dan sebagainya. Tetapi jauh lebih penting ialah akal budi manusia, kemerdekaan, keseimbangan sosial, perdamaian, yang berada dibalik semua itu. Sehingga dengan demikian sumber daya menjelma dari interaksi yang dinamik antara faktor-faktor tersebut. Kecenderungan semula untuk selalu mementingkan sumber daya alam sebagai bahan mentah dengan sendirinya mendesak ke samping suatu pandangan yang menyeluruh dan bulat mengenai sumber daya.

Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari ke-sukaran. Sehingga dengan demikian perkataan "sumber daya" (resources) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Sumber daya tidak menunjukkan suatu benda atau suatu substansi, melainkan kepada suatu fungsi dimana suatu benda atau suatu substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan. Dengan kata lain "sumber daya" merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan appraisal manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi.

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian sumber daya timbul dari interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu di luar manusia pada saat ini disebut "alam". Hubungan inilah yang perlu dimengerti untuk dapat memahami dan menghayati pengertian sumber daya tersebut. Untuk itu perlu kiranya memandang manusia berada pada dua tingkatan, yakni tingkatan manusia primitif atau tingkatan binatang, dan tingkatan manusia suprabinatang, yakni "manusia", bagian dari partner alam dan perubahan keseluruhan

yang disebabkan oleh manusia, disini disebut kultur. Dengan demikian maka manusia sebagai sumber daya menjadi sangat berbeda antara konsep semula (tingkatan binatang) dan tingkatan suprabinatang. Sebagian besar sumber daya manusia merupakan basil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat.

Eric Zimmerman dalam bukunya "Economic Principles and Problems" dengan tepat mengatakan: "Resources are not, they become". Artinya: Sumber daya berkembang dan mengkerut secara dinamis menurut irama kegiatan dan kebutuhan manusia. Dalam hal ini faktor yang menentukan adalah dunia industri dan perkembangan teknologi, dimana didalamnya peranan sumber daya manusia amatlah penting dan tidak mungkin diabaikan. Karena justru sumber daya manusialah yang akan menentukan apakah tujuan dunia industri atau perkembangan teknologi dapat tercapai dengan tepat dan baik. Oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, mutlak diperlukan dalam proses pembangunan yang bersinambungan.

MSDM, merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (profit organization) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (non-proiit organization) menjadi hidup dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsl-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku

individu didalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SOM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi maka organisasi akan menjadi status quo yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi dimasa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Dessler, Gary 2009). Keragamanangkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ketempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki.

Globalisasi merupakan kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufacturing mereka ke pasar baru diluar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan antor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), internet, chatting, facebook, laptop, hand

phone, blackberry yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SOM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang lainnya, yang sekarang sedang menghadang dunia dan kedua arus tersebut akan semakin kuat pada masa yang mendatang, seiring dengan kemajuan teknologi serta peningkatan pendapatan perkapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. (Tulus T. H. Tambunan n.d.). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses dimana semakin banyak negara di dunia yang terlibat langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat dengan berlangsungya juga proses perdaqanqan dunia. Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan perekonomian dan perdagangan dunia jelas akan berpenqaruh sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh tersebut tidak hanya pada kegiatan produksi didalam negeri, tetapi juga pada aspek produksi di dalam negeri, tetapi juga aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi menurut Thomas I. Friedman dalam (HALWANI 2005) mempunyai tiga dimensi Pertama, dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. Kedua, dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. Ketiga, dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas.

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. lndustri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. kekuatan otak semakin dominan dalam SOM. Orgclisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajernen, informasi tentang pelanggan dan pemasok, dimana pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SOM di masa yang akan datang.

Tantangan MSDM menurut (Mathis dan Jackson 2006,46) adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut:

a. Perubahan ekonomi dan teknologi.
b. Ketersediaan dan kerja.
c. Pertumbuhan angkatan kerja tidaktetap.
d. Persoalan demografi.
e. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga.
f. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.

Mengapa kita harus mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi? Pertama, untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat, dimanfaatkan seoptimal mungkin.Kedua,manusia sebagai makhluk sosialyang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (wants) dan

kebutuhannya needs)yang harus dipenuhi.Ketiga, manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya.Keempat,organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kelima, organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga kebutuhan SDM arus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif. Pentingnya MSDM menurut Fischer, et. al (1993, 19) mencakup berbagai kegiatan yaitu:

a. Staffing/ Human Resource Planning: Perencanaan Sumber Daya Manusia.
b. Organization/ Employee Development: Pengembangan Pegawai/ Organisasi.
c. Compensation/ Employee Relations:Hubungan Pegawai atau Karyawan/ Kompenasi.
d. Employee Support: Dukungan Pegawai.
e. Legal Reqruitments/ Compliance: Rekrutmen Legal/ Keluhan.
f. Labor/Union Relations: Serikat/Organisasi Buruh
g. Policy Adherence: Kebijakan
h. Administrative Services: Pelayanan Administrasi.

Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen lmiah (Scientific Management). Manajemen Ilmiah atau sering disebut "Scientific Management", lahir mendahului manajemen sumber daya manusia atau sering disebut Manajemen Personalia. Dengan demikian dapatlah diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yakni sejak adanya

hubungan antara atasan dan bawahan atau hubungan superior-subordinates.(John Soeprihanto 1984)

Sejak permulaan abad kedua puluh, perhatian terhadap faktor produksi tenaga kerja atau manusia sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa sebelumnya. Bila pada masa sebelumnya manusia dipandang sebagai barang dagangan, maka pada permulaan abad keduapuluhan ini manusia sudah dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran dan kebutuhan. Manusia tidaklagi dianggap sebagai suatu barang, suatu benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi dan mendapatkan perhatian yang mendalam dari pihak majikan agar prestasi mereka selaku sumber daya manusia dapat dilipatgandakan.

Sebab-sebab Timbulnya Perhatian.

Ada beberapa sebab, mengapa pada permulaan abad kedua puluh semakin banyak perhatian terhadap masalah-masalah sumber daya manusia. Menu-rut Drs. Manullang dalam bukunya "Management Personalia" ada 5 sebab sebagai berikut:

a. Perkembangan Scientific Management yang dipelopori oleh Taylor.
b. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
c. Kemajuan yang dicapai Serikat-serikat Sekerja.
d. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
e. Akibat depresi besar tahun 1930.

Perkembangan pengetahuan baru dibidang manajemen yang dikembangkan Taylor dan Gilberth rupanya juga menimbul-

kan pertentangan yang sengit dari pihak serikat sekerja, karena mulai diabaikannya peranan tenaga kerja, yakni mulai disederhanakannya gerak-gerak si buruh yang tidak perlu dan telah membuat buruh seakan-akan mesin belaka. Mulailah perhatian yang lebih serius terhadap masalah-masalah sumber daya manusia, yang makin lama makin berkembang. Demikian pula setelah makin diperlukannya tenaga kerja pada Perang Dunia I untuk keperluan militer maupun memenuhi kebutuhan tenaga kerja untuk industri-industri perang. Selanjutnya berkembanglah upaya-upaya pemerintah diberbagai negara untuk memunculkan undang-undang sosial, undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan lain sebagainya.

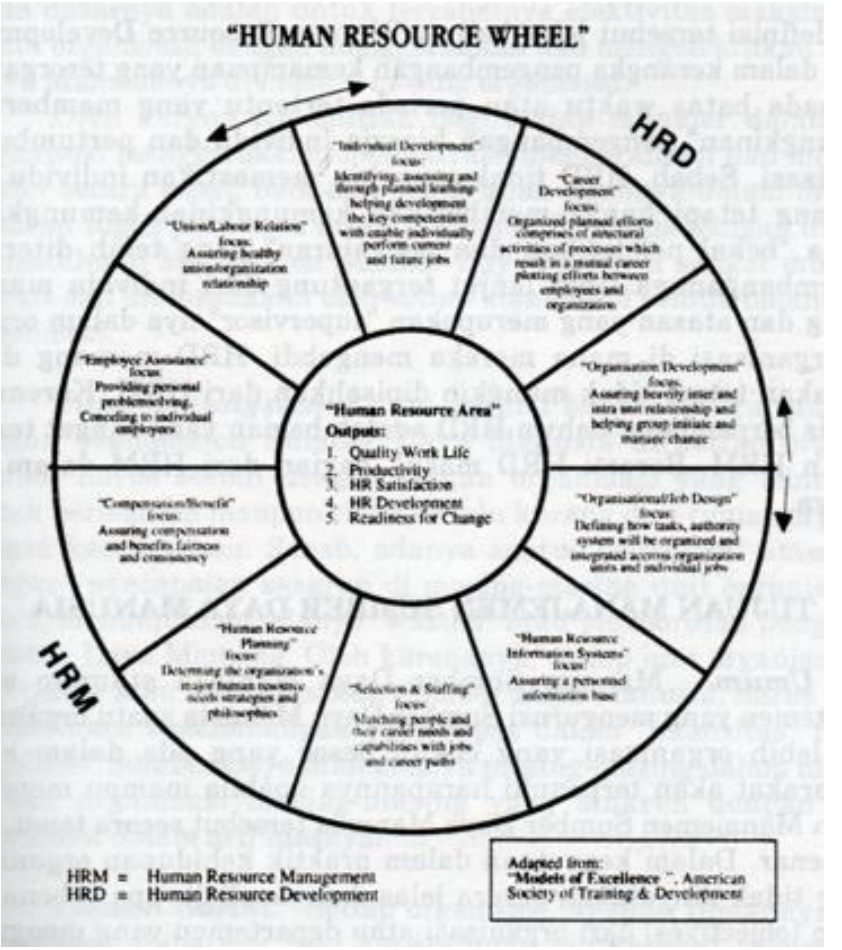
Tanggung Jawab terhadap Masalah Sumber Daya Manusia

Dari uraian tentang sebab-sebab timbulnya perhatian terhadap sumber daya manusia tersebut diatas, jelaslah bahwa masalah sumber daya manusia bukanlah semata-mata masalah manajer dari masing-masing perusahaan atau unit organisasi saja, melainkan banyak pihak yang sebenarnya ikut bertanggung jawab. Meskipun demikian tetap harus diingat kata-kata Dale Yoder dalam bukunya "Personnel Principles and Policies", bahwa "All managers are manpower managers".

Perlu disadari oleh setiap managers bahwa "outputs" dari suatu Manajemen Sumber Daya Manusia, yang pada dasarnya merupakan lingkup tanggung jawabnya, adalah:

1. Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Worklife).
2. Produktivitas Kerja (Productivity).
3. Kepuasan Pekerja (Human Resource Satisfaction).
4. Pengembangan Pekerja (Human Resource Development).
5. Kesiapan mengadakan Perubahan-perubahan (*Readiness for Change*)

Tanggung jawab pengelolaan Sumber Daya Manusia, meliputi manajemennya maupun pengembangannya, yang oleh William B. Werther Jr., Ph.D. dan Keith Davis, Ph.D. dalam bukunya "Human Resource and Personnel Management" Edisi Ke V, disebut sebagai "Human Resource Wheel". Dari bagan "Human Resource Wheel" di bawah ini (Gambar 2) mereka membedakan antara HRM (Human Resource Management) dan HRD (Human Resource Development), namun tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Periksa Gambar 2 berikut:



Gambar 2

Dari gambar "Human Resource Wheel" tersebut terlihat bahwa lingkup HRD adalah pada pengembangan individu (employee) untuk memungkinkan pengembangan diri mereka yang akhirnya mengarah pada pengembangan organisasi. Karenanya Leonard Nadler dalam bukunya "The Hand Book of Human Resource Development", terbitan John Wiley & Sons Edisi 1984, pada halaman 1.3, memberi definisi atas HRD tersebut sebagai: "The Organized Learning Experiences in a definitetime to increase the possibility of improving job growth".

Dari definisi tersebut jelas bahwa "Human Resource Development" barus dalam kerangka pengembangan kemampuan yang terorganisir dan pada batas waktu atau periode tertentu yang memberikan "kemungkinan" pengembangan kinerja individu dan pertumbuhan organisasi. Sebab, HRD tidak mungkin memastikan individu berkembang tetapi hanya memberikan kemungkinan-kemungkinan karena "bekal pendidikan dan pengajaran" yang telah diterima. Pengembangannya lebih lanjut tergantung dari individu masing-masing dan atasan yang merupakan "supervisor"nya dalam organisasi-organisasi dimana mereka mengabdi. HRD memang dapat dibedakan tetapi tidak mungkin dipisahkan dari HRM. Karenanya penulis berpendapat bahwa HRD adalah bagian yang sangat terkait dengan HRM. Berarti HRD masuk bagian dari HRM dalam arti luasnya.

Manajer Sumber Daya Manusia suatu organisasi yang besar dalam masyarakat akan tercapai tujuan sesuai yang diharapkan bila mampu yang mengelola sumber daya manusia dengan tepat,baik dan benar. Dalam kenyataan dalam praktik kehidupan organisasi, sering tidak dinyatakan secara jelas dan eksplisit, apa sebenarnya tujuan (objectives) dari organisasi atau departemen yang mengurusi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut. Padahal, kegagalan

dalam mengelola suatu Sumber Daya Manusia dapat meng-akibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian-pencapaian tujuan organisasi, baik terhadap "performance", "profit"nya maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Inilah suatu tantangan yang harus dihadapi oleh suatu departemen "Human Resource Management" atau setiap Manajer Sumber Daya Manusia. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dapat dirinci menjadi 4 (empat) tujuan utama sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional.
2. Tujuan Fungsional.
3. Tujuan Sosial.
4. Tujuan Personal.

Tujuan Organisasional

Sudah kita sadari, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia atau "Human Resource Management" pada dasarnya adalah untuk tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan Sumber Daya Manusia-nya di masing-masing organisasi.

Oleh karena itu mutlak bagi setiap manajer dalam: suatu organisasi menggerakkan, memotivasi, mengarahkan dan mengefektifkan secara tepat, baik dan benar anak buahnya dalam mencapai sasaran tugas pokoknya masing-masing. Sehingga dengan demikian pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat mutlak dihayati dan dilaksanakan oleh setiap manajer disemua bidang dalam organisasi.

Tujuan Fungsional

Ini berarti bahwa secara fungsional, tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia disetiap organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara

keseluruhan. Sebab, adanya suatu "kelebihan" atau "kekurangan" pencapaian sasaran dimasing-masing unit organisasi tersebut, menunjukkan adanya "wasted" atau pemborosan penggunaan Sumber Daya Manusia. Oleh karenanya, setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan Sumber Daya Manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam "kuantitas" maupun "kualitas" Sumber Daya Manusianya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luasnya.

Tujuan Sosial

Setiap organisasi, apapun tujuannya, harus mengingat akibatnya bagi kepentingan masyarakat umumnya, disamping untuk kepentingan masyarakat internal organisasinya. Di samping itu aspek etika dan/atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab organisasi yang di dalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani, yang tidak lain juga anggota masyarakat diluar organisasinya.

Tujuan Personal

Tujuan personal atau individu dari tiap anggota organisasi atau perusahaan hendaknya manajer sumber daya manusia disingkronkan atau diarahkan dengan aktivitas dalam organisasi.

Tujuan sumber daya diperlukan untuk memberikan profil mengenai visi dari suatu perusahaan, dan sebagai penyeimbang tantangan yang dihadapi organisasi seperti pendapat(Hadari Nawawi 2016), ada empat macam tujuan sumber daya manusia yaitu :

1. Produktivitas

Produktivitas sebagai tujuan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bukan hasil produksi. Hasil tersebut adalah indikator bahwa tujuan berupa produktivitas dalam manajemen

sumber daya manusia sudah tercapai. Produktivitas sebagai tujuan manajemen sumber daya manusia adalah tersediannya tenaga kerja yang produktif."

2. Keamanan dan Kepuasan Kerja (Quality of work life atau QWL)

Tujuan ini dimaksudkan agar tercapainya kondisi sumber daya manusia yang mendukung kemampuannya mewujudkan produktivitas yang tinggi dalam bekerja, baik dari segi fisik maupun psikis. Kondisi yang hendak diwujudkan itu adalah perasaan aman dan puas dalam bekerja, karena berada pada posisi yang menyenangkan dan diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia. Tercapainya tujuan ini akan mampu meningkatkan kesediaan bekerja keras dengan moral dan disiplin kerja yang tinggi.

3. Kualiatas Sumber Daya Manusia (SDM)"

Manajemen sumber daya manusia dalam menunjang pencapaian tujuan bisnis suatu perusahaan, hanya mungkin diwujudkan jika mampu menyediakan tenaga kerja yang berkualitas. Oleh karena itu tujuan manajemen sumber daya manusia bukanlah produk dan pelayanan yang berkualitas tinggi, sebagai tujuan bisnis. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mewujudkan SDM yang berkualitas, agar mampu mewujudkan tujuan bisnis berupa produk dan pelayanan yang berkualitas."

4. Keuntungan dan manfaat lainnya

Manajemen sumber daya manusia bukan tugas yang berada pada proses produksi, namun berkewajiban memberikan dukungan bagi terwujudnya proses produksi yang berkualitas, agar menghasilkan produk yang berkualitas pula dalam rangka meraih keuntungan dan berbagai manfaat lainnya. Untuk itu manajemen

sumber daya manusia bertujuan menyediakan dan mengembangkan sumber daya manusia yang mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Sedang dari segi lain manajemen sumber daya manusia bertujuan pula agar pekerja memperoleh pembagian yang layak dari keuntungan dan manfaat lainnya yang dicapai oleh perusahaan. "(Darmadi 2017) Dengan demikian dapat diartikan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan SDM yang dapat menunjang tercapainya tujuan sebuah perusahaan/ organisasi secara efektif dan efisien serta dapat mengorganisir sumber daya manusia itu sendiri guna meningkatkan kominten bekerja.

Dari uraian tersebut bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yakni merupakan proses dalam mengambil keputusan yang disinergikan dengan yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertanggunjawab untuk proses pengumpulan serta menganalisa dalam mengelola informasi perihal seluruh sumber daya pada sebuah perusahaan untuk membuat serta mengembangkan sebuah kebijakan strategis.

Daftar Pustaka

Akhmad Mukiyat. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Jakarta.

Darmadi. 2017. *No TitleManajemen Sumberdaya Manusia Kekepalasekolahan*. Cetakan1 ed. Yogyakarta.

Dessler, Gary, 1942 Author. 2009. *Human Resources Management*. second edi. Singapore: Universitas Indonesia.

Hadari Nawawi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Ke. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2016.

HALWANI, R. Hendra. 2005. *Ekonomi Internasional Dan*

Globalisasi Ekonomi. Samarinda: Ghalia Indonesia , 2005.

John Soeprihanto. 1984. *Manajemen Personalia*. BPFE.

SondangP. Siagian. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 cetakan. Jakarta.

Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 4th ed. jogyakarta.

Tulus T. H. Tambunan. n.d. *PEREKONOMIAN INDONESIA*.

BAB II

Perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Personalia

Emma Budi Sulistiarini

Pendahuluan

Setiap organisasi mempunyai sekumpulan perhatian, yang secara intrinsik berbeda dari organisasi yang lain. Oleh karena itu penting bagi organisasi atau instansi atau lembaga atau perusahaan memperhatikan manajemen personalia yang ada di dalamnya. Juga tidak kalah penting bagi organisasi atau instansi atau lembaga atau perusahaan membuat konsep sumberdaya manusia yang secara konsisten sesuai dengan perhatian/interesnya dan konteks yang ada didalam organisasinya. Berbagai macam model terbaik dari sumber daya manusia tidak berhasil diimplementasikan, karena model tersebut dirancang dengan mengasumsikan bahwa semua organisasi adalah sama. Lalu apa perbedaan antara manajemen personalia dengan manajemen sumberdaya manusia? Bagaimana keduanya dapat mencapai tujuan organisasi? Berikut dikemukakan mengenai perbedaan manajemen personalia dan manajemen sumberdaya manusia.

Manajemen

Istilah manajemen oleh berbagai kalangan diartikan dalam berbagai hal, seperti pengelolaan, pembinaan, ketatalaksanaan, administrasi dan lainnya. Manajemen dapat dilihat juga sebagai ilmu (science) dan seni (art). Beberapa definisi manajemen diantara-

nya adalah: management as knowing exactly what you want to do and then seeing that they to do it in the best and cheapest way (Taylor, 1911); management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively (George,J. Gareth R, 2012).

Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah perekrutan dan pengembangan potensi karyawan, agar dapat membantu performa perusahaan. Manajemen personalia juga berperan besar untuk dapat mewujudkan visi misi perusahaan. Bagian manajemen personalia ini sangat penting, karena berkaitan dengan karyawan dan hubungannya di dalam perusahaan. Sehingga manajemen personalia akan berfokus pada pemanfaatan input dari tiap individu. Contohnya Manajemen personalia yang akan melakukan rektrutmen, pemberian jobdesk (penugasan kerja), serta pengoptimalan tenaga kerja.

Manajemen personalia adalah bagian dari manajemen yang berhubungan dengan perekrutan, penempatan staf, pengembangan dan kompensasi tenaga kerja dan hubungannya dengan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama manajemen personalia dibagi menjadi dua kategori:

- Fungsi Operatif
  Kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, kompensasi, evaluasi pekerjaan, kesejahteraan karyawan, pemanfaatan, pemeliharaan dan perundingan bersama.
- Fungsi Manajerial
  Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, motivasi, kontrol dan koordinasi adalah kegiatan manajerial dasar yang dilakukan oleh manajemen personalia.

Perencanaan Personalia

Personalia juga perlu direncanakan. Perencanaann personalia adalah perencanaan tenaga kerja yang merupakan proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang mempertemukan kebutuhan, agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Perencanaan personalia merupakan perumusan yang terkait dengan upaya memperkirakan kebutuhan tenaga kerja pada organisasi/institusi/lembaga. Dengan perencanaan personalia yang baik, maka efektivitas pekerjaan juga akan tercapai. Hal ini semakin cepat terwujud dengan sumberdaya yang lebih terampil dan profesional ditunjang oleh SOP *(Standart Operational Procedure)* sebagai pedoman kerja sehingga pekerjaan lebih mudah dijalankan, didukung dengan suasana kerja kondusif, peralatan kerja sesuai dengan pekerjaan/tugas masing-masing, personalia yang tersedia dengan baik, adanya jaminan keselamatan kerja, berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumberdaya Manusia memiliki beberapa pengertian, menurut beberapa tokoh, diantaranya yaitu :

- Manajemen Sumberdaya Manusia adalah merupakan pendayagunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy,R. Wayne., 1993).
- Manajemen Sumberdaya Manusia *(Human Resource Management)*, adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- Manajemen Sumberdaya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya

manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2001).

- Manajemen Sumberdaya Manusia adalah fungsi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi untuk menjalankan aktivitas yang diperlukan, guna mencapai tujuan organisasi (Louis E. Boone, 2007).
- Manajemen Sumberdaya Manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan (Simamora, 2006).
- Manajemen Sumberdaya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang tujuannya memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk didudukkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisai memerlukannya (A.F. Stoner James, R.E. Freeman & Gilbert, 1994).
- Manajemen Sumberdaya Manusia merupakan cabang manajemen khusus dan terorganisir yang terkait dengan perolehan, pemeliharaan, pengembangan, pemanfaatan dan koordinasi orang di tempat kerja, sehingga upaya tersebut akan memberi yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini mengacu pada fungsi sistematis perencanaan bagi kebutuhan dan tuntutan sumber daya manusia dalam seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja untuk memenuhi persyaratan.

Perbedaan Manajemen Personalia dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perbedaan manajemen personalia dengan manajemen sumberdaya manusia :

1. Manajemen personalia memfokuskan perhatian pada input. Manajemen sumberdaya manusia memfokuskan perhatian pada output.

2. Manajemen personalia memfokuskan perhatian pada kegiatan atau program.
3. Manajemen sumberdaya manusia memfokuskan perhatian pada sumberdaya atau kekuatan yang dihasilkan oleh manusia/ karyawan/ pekerja.
4. Manajemen personalia fokus perhatian pada personel atau orang-orang yang bekerja pada sebuah organisasi. Manajemen Sumberdaya manusia adalah merencanakan, meningkatkan kualitas, memelihara dan mendayagunakan kekuatan yang berasal dari orang-orang tersebut.
5. Manajemen Personalia dikaji secara mikro. Manajemen sumberdaya manusia dikaji secara makro
6. Manajemen Pesonalia Pendekatannya secara klasik. Manajemen sumberdaya manusia pendekatannya secara modern
7. Manajemen Personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi. Manajemen sumberdaya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (aset) utama organisasi.

Persamaan keduanya adalah sama-sama mengatur tenaga kerja sebagai penunjang pencapaian tujuan organisasi. Sehingga tiap divisi Manajemen Sumberdaya Manusia dan manajemen personalia sangat penting dan diperlukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas output barang atau jasa yang dihasilkan.

Implementasi dalam Sumber Daya Manusia

Semua tindakan yang diambil oleh manajemen dalam organisasi, seharusnya membawa manfaat terhadap kinerja organisasi. Seperti halnya implementasi Manajemen Sumberdaya Manusia, sebaiknya menampilkan kinerja keseluruhan organisasi yang lebih baik, juga dapat berkontribusi terhadap meningkatnya kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Karena ada juga

implementasi Manajemen Sumberdaya Manusia yang membawa kondisi kerja karyawan lebih baik, tetapi ternyata merugikan kinerja keseluruhan perusahaan atau organisasi. Atau sebaliknya, dimana implementasi atau tindakan Manajemen Sumberdaya Manusia, menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik, tetapi pada prosesnya ternyata menempatkan karyawan pada pihak yang merugi. Hal ini mungkin disebabkan implementasi Manajemen Sumberdaya Manusia fokus pada satu aspek saja dan mengabaikan aspek yang lain, sehingga hasilnya tidak mencapai tujuan yang diharapkan dari pendekatan tersebut. Hal tersebut juga bisa dipengaruhi oleh keadaan departemen sumberdaya manusia mengalami rintangan dalam menegakkan kebijakan baru karena adanya kondisi politik (kepentingan) dalam organisasi. Hal tersebut dapat diselesaikan dengan pendekatan yang baik, mempelajari para karyawan dan memahami pengaruh individu antara karyawan, dan mau membuka dialog dengan karyawan yang pendapatnya cenderung penting bagi orang lain dalam organisasi (Choden, C., Zangmo, G., Dem, 2021). Hal tersebut bisa membantu mempermudah pengenalan kebijakan sumberdaya manusia yang baru dalam organisasi.

Pendekatan dalam Implementasi Sumberdaya Manusia

Terdapat pendekatan dalam mengadopsi implementasi sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, supaya dua tujuan tercapai yaitu dapat meningkatkan kinerja organisasi dan terdapat hubungan baik antara karyawan dengan pengusaha. Pendekatan ini disebut dengan pendekatan implementasi terbaik *(the best implementation)* dan pendekatan implementasi paling pas atau cocok *(the suitable implementation)* (Choden, C., Zangmo, G., Dem, 2021; Edgar, F., & Geare, 2005).

Pendekatan implementasi sumberdaya manusia terbaik merupakan seperangkat implementasi sumberdaya manusia yang dianggap efektif di semua tipe organisasi dan bagi semua tipe karyawan yang terlibat. Pendekatan implementasi sumberdaya manusia terbaik dikembangkan dan diharapkan dapat diterapkan secara universal pada semua tipe organisasi.

Pendekatan implementasi sumberdaya manusia paling pas merupakan pendekatan implementasi yang dianggap selaras, sesuai dengan tujuan dari strategi organisasi. Pendekatan implementasi sumberdaya manusia paling pas ini dikembangkan setelah melakukan telaah atau studi pada strategi bisnis organisasi. Pada pendekatan implementasi sumberdaya paling pas ini, sistem penghargaan cenderung memberikan bonus pada karyawan yang terbukti inovatif dan kreatif. Hal ini supaya karyawan memiliki keinginan yang melekat untuk melakukan kreatifitas.

Pendekatan implementasi sumberdaya manusia terbaik memelihara agar tingkat turnover rendah. Sedangkan sebaliknya, pendekatan implementasi sumberdaya manusia paling pas toleran terhadap *turnover* karyawan yang tinggi, terutama untuk pekerjaan yang tidak memerlukan ketrampilan khusus. Hal ini dianggap meningkatkan efisiensi, menjaga upah tetap rendah bagi perusahaan.

Menurut ahli, ketidakselarasan dari pendekatan implementasi sumberdaya manusia terbaik dengan strategi organisasi adalah suatu kerugian. Karena ini jelas tidak menuju pada peningkatan kinerja organisasi. Seharusnya agar organisasi bisnis bisa tumbuh, maka pendekatan harus memiliki tujuan dan sasaran masa depan, yang mana dijadikan dasar untuk digunakan menyusun rencana strategi bisnis. Rencana strategi bisnis mencakup semua aspek, termasuk aspek sumberdaya manusia. Pendekatan implementasi SDM terbaik disebut diadopsi, cenderung mendahului perumusan

strategi bisnis dan ini kurang sehat, karena tidak dibuat terlebih dahulu, kajian realitas internal eskternal suatu organisasi.

Disisi lain, terdapat konsep tiga pendekatan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia, yaitu: (1) Pendekatan mekanis, (2) Pendekatan paternalis, dan (3) Pendekatan sistim sosial. Penjelasan dari pendekatan tersebut adalah :

1. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peran tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektifitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Lebih menitikberatkan aspek spesialisasi, efektifitas, standardisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Pembagian pekerjaan semakin rinci, seorang pekerja hanya mengerjakan satu pekerjaan saja. Keuntungannya pekerja semakin trampil dan efektifitas semakin besar. Kelemahannya, pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreatifitas, dan kebanggaan dalam bekerja semakin berkurang. Terjadi pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin. Pendekatan mekanis ini akan mengakibatkan timbulnya masalah-masalah:

- Pengangguran Teknologis
- Keamanan Ekonomis
- Organisasi Buruh
- Kebanggaan dalam Pekerjaan

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis *(paternalistic approach)*, manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik diberikan fasilitas-fasilitas yang baik, bawahan dianggapnya sebagai anak-

anaknya. Dapat mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktifitas kerja menurun.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Menganggap bahwa perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam suatu lingkungan yang kompleks yang disebut sistem yang diluar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai jika terbina kerjasama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan. Adanya saling ketergantungan, interaksi dan keterkaitan diantara sesama karyawan. Setiap karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya tetap mendapat penghargaan yang baik. Pendekatan sistem sosial ini lebih menekankan pada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai dan membutuhkan, dan saling mengisi sehingga terdapat suatu total sistem yang baik. Komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dua arah *(two way trafic)* dan umpan balik *(feed back)* yang positif.

Penutup

Semua tindakan yang diambil oleh manajemen dalam organisasi, seharusnya membawa manfaat terhadap kinerja organisasi. Seperti halnya implementasi manajemen sumberdaya manusia, sebaiknya menampilkan kinerja keseluruhan organisasi yang lebih baik, juga dapat berkontribusi terhadap meningkatnya kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Karena ada juga implementasi manajemen sumberdaya manusia yang membawa kondisi kerja karyawan lebih baik, tetapi ternyata merugikan kinerja keseluruhan perusahaan atau organisasi. Atau sebaliknya, dimana implementasi atau tindakan manajemen sumberdaya manusia, menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik, tetapi pada prosesnya ternyata menempatkan karyawan pada pihak yang merugi. Hal ini mungkin disebabkan implementasi manajemen sumberdaya manusia fokus

pada satu aspek saja dan mengabaikan aspek yang lain, sehingga hasilnya tidak mencapai tujuan yang diharapkan dari pendekatan tersebut. Hal tersebut juga bisa dipengaruhi oleh keadaan departemen sumberdaya manusia mengalami rintangan dalam menegakkan kebijakan baru karena adanya kondisi politik (kepentingan) dalam organisasi. Hal tersebut dapat diselesaikan dengan pendekatan yang baik, mempelajari para karyawan dan memahami pengaruh individu antara karyawan, dan mau membuka dialog dengan karyawan yang pendapatnya cenderung penting bagi orang lain dalam organisasi (Choden, C., Zangmo, G., Dem, 2021). Hal tersebut bisa membantu mempermudah pengenalan kebijakan sumberdaya manusia yang baru dalam organisasi.

Daftar Pustaka

A.F. Stoner James, R.E. Freeman, and D. R., & Gilbert. (1994). *Management* (Indonesian). PT. Intermedia.

Choden, C., Zangmo, G., Dem, K. (2021). Universalism in Human Resource Management. *Academia Letters*, *Article 15*. https://doi.org/https://doi.org/10.20935/AL1580

Edgar, F., & Geare, A. (2005). Legislating for best practice HRM. *Dunedin, N.Z.:*, *University*.

George,J. Gareth R, J. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.

Handoko, H. (n.d.). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia. In *2001*. BPFE UGM.

Louis E. Boone, D. L. K. (2007). *Contemporary business : Pengantar bisnis kontemporer* (S. Empat (ed.); 11th editi). Jakarta.

Mondy,R. Wayne., et al. (1993). *Human resource management*. Boston Allyn and Bacon.

http://lontar.ui.ac.id/detail?id=20122303

Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). STIE YKPN.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers.

BAB III

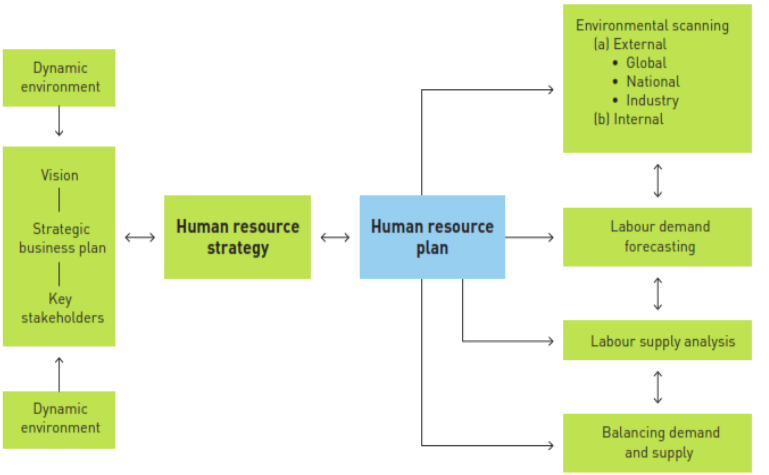
Perencanaan Sumber Daya Manusia

Titi Savitri Prihatiningsih

Konsep Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah bagian penting dari manajemen SDM. Tujuan perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai melalui pemanfaatan efektif dari SDM organisasi dengan mempertimbangkan berbagai situasi yang terus berubah di dalam maupun di luar organisasi. Perencanan SDM adalah proses yang berlangsung terus-menerus, fokus pada tujuan jangka Panjang, tetapi tetap waspada terhadap perubahan-perubahan kontemporer pada lingkungan internal dan eksternal (Nankervis et al., 2020). Perencanaan SDM terkait dengan upaya organisasi untuk memiliki orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat pada posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM mencakup strategi untuk memperoleh, mengembangkan, mengintegrasikan, memotivasi, memberikan kompensasi dan mempertahankan SDM yang berbakat. Selain itu, perencanaan SDM sangat berhubungan dengan strategi bisnis dari organisasi (Tapomoy, 2006).

Perencanaan SDM ini sangat erat terhubung dengan strategi SDM secara menyeluruh. Strategi SDM terkait langsung dengan rencana bisnis strategis, seperti diilustrasikan pada Gambar 1 berikut ini:

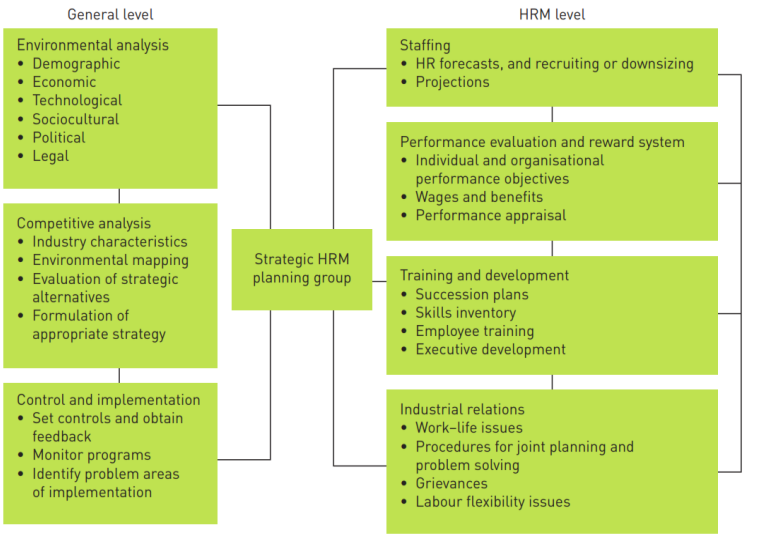


Gambar 3 Penyelarasan Strategis SDM (Nankervis et al., 2020)

Perencanaan SDM sering dimaknai sebagai upaya memperkirakan kebutuhan dan ketersediaan SDM di masa depan, serta menghitung bagaimana menutup *gap*. Makna lain tentang perencanaan SDM adalah menterjemahkan rencana organisasi pada berbagai tingkat ke dalam perencanaan SDM untuk mengarahkan perekrutan, pemanfaatan dan pengembangan modal intelektual dan asset pengetahuan. Oleh karena itu, seperti diilustrasikan pada Gambar 1, perencanaan SDM membutuhkan proses sistematis untuk menganalisis strategi organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan menyusun pilihan strategi terkait proses pengelolaan SDM yang sesuai dengan luaran organisasi (Nankervis et al., 2020).

Perencanaan SDM semakin didekatkan dengan produktivitas atau profitabilitas organisasi secara keseluruhan. Perkembangan situasi terkini menuntut diberlakukannya perencanaan strategis SDM untuk mengantisipasi, mencegah dan menyelesaikan masalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gambar 2 berikut ini menunjukkan pendekatan untuk perencanaan strategis

SDM. Di tingkat makro, diperlukan analisis lingkungan yang meliputi demografi, ekonomi, teknologi, sosiokultural, politik, dan aspek legal. Selain itu, diperlukan analisis kompetitif terhadap karakteristik industri, pemetaan lingkungan, evaluasi berbagai alternative, perumusan strategi yang tepat. Adapun di tingkat SDM, yang terkait perencanaan adalah peramalan dan proyeksi SDM, rekrutmen serta perampingan (Nankervis et al., 2020).



Source: From Lewin / Mitchell, Human Resource Management, 2E. © 1995 Cengage.

Gambar 4 Pendekatan Perencanaan Strategis SDM (Nankervis et al., 2020)

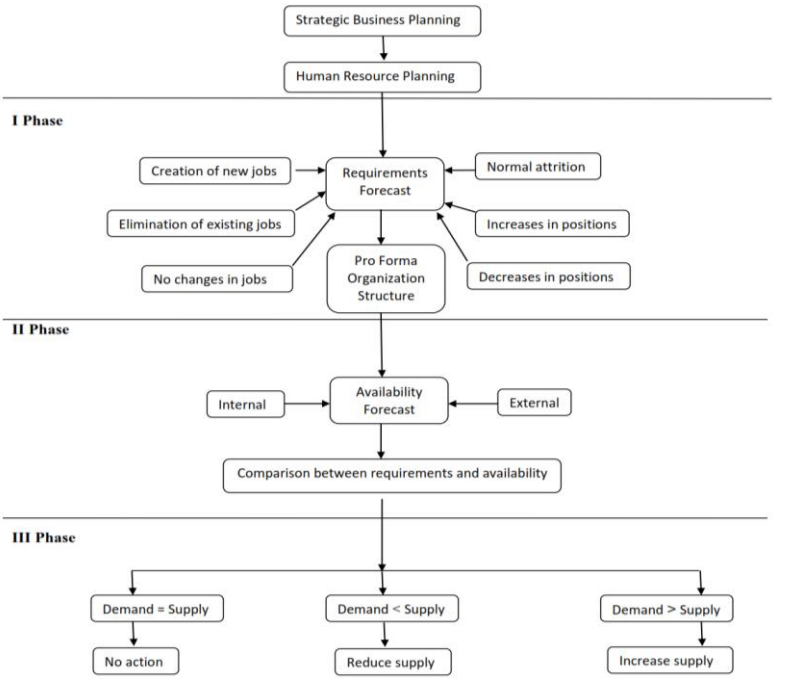
Hasil penelitian di wilayah Asia Pasifik menemukan adanya '*skills gap*' antara kebutuhan pengguna dan kemampuan pelamar lulusan pendidikan vokasi dan pendidikan tinggi di Taiwan, Indonesia, Vietnam, Malaysia, India dan Australia. *Gap* ini disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain penerapan teknologi baru, kegagalan dari institusi pendidikan untuk membekali lulusan dengan ketrampilan hidup (*soft skills/life skills*), serta harapan lulusan yang tidak realistis terhadap pekerjaan (Roslyn et al., 2018).

Perencanaan merupakan proses penting dari manajemen. Perencanaan SDM menyediakan landasan yang kuat untuk mem-

bangun program SDM yang efektif dan untuk mengkoordinasikan semua fungsi SDM. Perencanaan SDM juga memungkinkan fungsi SDM mengambil manfaat terbaik dari adanya fluktuasi ekonomi dan pasar kerja. Efek dari ekonomi, sosial dan legislasi di masa depan, ataupun dari perubahan organisasi dapat dikonversi dari hambatan dan tekanan menjadi tantangan dan peluang. Kegagalan untuk melakukan perencanaan SDM yang memadai bisa berakibat pada kehilangan efisiensi dan biaya, melalui lowongan yang tidak terisi, pelatihan untuk penggantian staf, serta retensi yang rendah (Nankervis et al., 2020).

Proses dan Model Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM merupkan proses yang siklikal dan berlangsung terus-menerus. Proses ini dimulai ketika rencana bisnis strategis telah dirumuskan. George (2018) merumuskan proses perencanaan SDM ke dalam tiga tahap seperti pada Gambar 5.

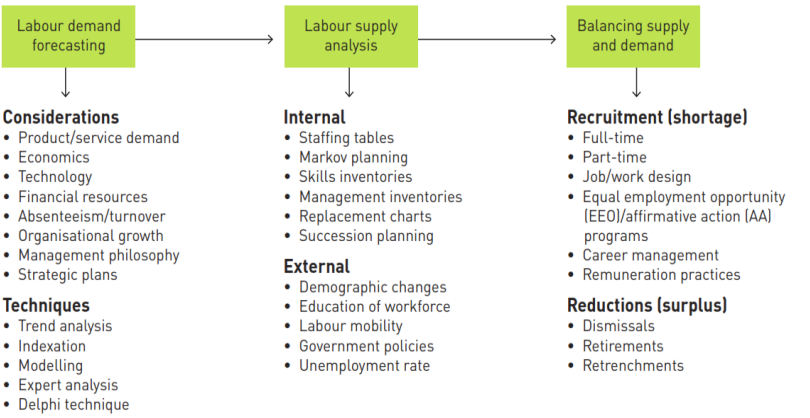


Gambar 5 Proses perencanaan SDM (George, 2018)

Tahap I merupakan tahap memprediksi; rencana bisnis strategis dapat mendorong pada pembentukan pekerjaan baru, menghilangkan pekerjaan yang ada, atau tidak ada perubahan sama sekali, atau menambah jumlah karyawan. Pada umumnya, prediksi jumlah karyawan mempertimbangkan jumlah kehilangan akibat pengurangan secara normal, yaitu melalui pensiun atau penghentian kerja. Pada akhir tahap 1, organisasi telah memiliki struktur organisasi untuk masa depan sesuai dengan kebutuhan rencana bisnis (George, 2018).

Tahap II difokuskan pada memastikan ketersediaan SDM yang memiliki kualifikasi untuk mengisi posisi organisasi di masa depan. Ketersediaan SDM ini dapat diidentifikasikan di antara karyawan yang sudah tersedia. Atau, manajer SDM dapat memprediksi ketersediaan SDM dari luar organisasi. Dilakukan perbandingan antara kualifikasi SDM dengan ketersediaan. Pada Tahap III akan diputuskan aksi tindak lanjut. Bila *demand* seimbang dengan *supply*, maka tidak ada tindak lanjut. Bila *demand* lebih kecil dari *supply* maka perlu dilakukan pengurangan *supply* (George, 2018).

Nankervis, et al (2020) berpendapat sama dengan George (2018) bahwa proses perencanaan SDM perlu diakukan secara sistematis, siklikal dan umpan balik berkelanjutan. Proses perencanaan SDM diringkas menjadi seperti pada Gambar 6 berikut ini.



From Sherman/Bohlander/Snell/Shell, Managing Human Resources, 10E. © 1996 Cengage.

Gambar 6 Proses Sistematis Perencanaan SDM (Nankervis et al., 2020)

Perencanaan SDM menurut Nankervis et al (2020) dimulai dengan pemindaian lingkungan yang dilakukan dengan melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal organisasi. Hal ini untuk memastikan faktor-faktor kunci yang mungkin mempengaruhi kebutuhan dan ketersediaan SDM di masa depan. Analisis ini mencakup aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi dan hukum. Tujuan pemindaian lingkungan adalah untuk menentukan jumlah, mutu dan ketersediaan SDM untuk organisasi pada suatu waktu. Berdasarkan ini organisasi akan merumuskan strategi dan Teknik untuk menyeimbangkan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM di masa depan. Pemindaian lingkungan ini meliputi isu di tingkat makro dan di tangkat mikro.

Isu-isu di tingkat makro meliputi perluasan globalisasi, ketidakstabilan politik, fluktuasi ekonomi, demografi, lintas generasi, perubahan sosial, perkembangan teknologi, serta perubahan-perubahan hukum. Beberapa hasil penelitian menghasilkan beberapa isu kunci seperti pertumbuhan domestik, kompetisi global, produktivitas SDM, reorganisasi perusahaan dan tempat kerja, tekanan biaya dan margin, inovasi, kesimbangan sumber daya dan

alih daya (Nankervis et al., 2020). Di tambah terjadinya pandemi COVID 19 selama tahun 2020-2021 mengharuskan semua organisasi menyelenggarakan '*work from home*', bekerja dari rumah; yang tentu saja memunculkan berbagai inisiatif baru. Bahkan, Google mempersilahkan karyawannya untuk bekerja dari rumah karena banyak terjadi efisiensi, walaupun muncul pula berbagai implikasi serius.

Isu-isu di tingkat mikro merupakan kombinasi antara faktor biaya dan teknologi baru yang mendorong perubahan industri ke arah otomatisasi atau memindahkan organisasi ke negara-negara dengan kondisi tenaga kerja yang lebih murah dan lebih fleksibel. Perkembangan teknologi digital dan informasi telah memunculkan berbagai model perusahaan yang berbasis teknologi ini. Misalnya, gojek, tokopedia, bukalapak, dll. Perusahaan-perusahaan ini menjembatani antara pembeli dan pemasok, serta dapat beroperasi lintas negara. Dengan adanya perkembangan ini, memunculkan banyak pekerja lepas yang merasa lebih nyaman, karena (1) mereka bekerja berdasarkan kontrak jangka pendek, (2) agen-agen pemburu bakat lebih banyak berperan, (3) muncul banyak usaha kecil yang berbasis teknologi informasi, (4) setiap orang bertanggungjawab terhadap kesuksesannya sendiri.

Menurut Nankervis, et al (2020) tahap pertama dalam proses perencanaan SDM setelah melakukan pemindaian lingkungan adalah *labour demand forecasting* atau prediksi kebutuhan SDM, kemudian diikuti dengan *Labour supply analysis* dan *Balancing supply and demand* (lihat Gambar 4). Ketiga tahap ini akan dijelaskan satu-persatu berikut ini.

Prediksi kebutuhan SDM

Di dalam prediksi kebutuhan SDM, dilakukan perkiraan terhadap jumlah dan tipe SDM yang diperlukan untuk memenuhi

kebutuhan organisasi. Berbagai model bisa digunakan, mulai dari aplikasi berbasis computer yang sangat canggih atau model sederhana secara manual. Penentuan metode yang digunakan dipengaruhi oleh kompleksitas struktur organisasi, faktor pasar, tingkat turbulensi lingkungan eksternal, serta ketersediaan tenaga ahli SDM. Perkiraan kebutuhan SDM sejatinya adalah sebuah 'seni' dalam memberikan estimasi kebutuhan, dan bukan murni suatu sains yang menghasilkan suatu perhitungan yang presisi. Hal ini dikarenakan lingkungan yang selalu berubah sehingga tidak mudah untuk membuat prediksi yang sangat tepat dan akurat.

Pada prinsipnya ada pendekatan untuk memprediksi kebutuhan SDM, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif atau dari atas ke bawah melibatkan penggunaan teknik matematika dan statistik yang dilakukan oleh spesialis perencana. Pendekatan ini terdiri dari tiga metode, yaitu indeksasi (*indexation*), analisis kecenderungan (*trend analysis*) serta kategori simulasi (*simulation categories*). Tabel 1 berikut ini menunjukkan berbagai teknik yang tersedia pada setiap model.

Tabel 1 Pendekatan kuantitatif untuk prediksi kebutuhan SDM (Nankervis et al., 2020)

Indexation	**Trend Analysis**	**Simulation Categories**
Production function (Leontieff's model)	Same as before (SAB)	New venture analysis
Refined production (Ghosh's model)	Labour wastage analysis	Change, optimization and renewal models
Work study model	Labour turnover analysis	Probability forecasts
Linear regression, linear programming, aggregate forecasting, extrapolative multivariate models	Job matrix models	Cross-impact analysis
	Actuarial analysis	Network analysis
	Markov models	Scenario planning
	Cohort analysis	

Model Indeksasi memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan pada satu atau beberapa indikator organisasi. Ada beberapa teknik. Model fungsi produksi dari Leontieff's mengasumsikan hubungan antara luaran dan jumlah pegawai. Oleh arena itu, kebutuhan SDM ditentukan menggunakan persamaan sederhana sebagai berikut (Nankervis et al., 2020):

$$\text{New HR} - \frac{\text{New output}}{\text{Former output}} \times \text{Former HR}$$

Teknik fungsi produksi diperbaiki oleh Teknik Ghosh yang memasukkan faktor produktivitas ke dalam persamaan, sehingga menjadi (Nankervis et al., 2020):

$$\text{New HR} - \text{change in productivity}\left(\text{Old HR} \times \frac{\text{New output}}{\text{Former output}}\right)$$

Teknik Ghosh ini lebih cocok untuk perusahaan kecil yang mudah menghitung luaran dan produktivitas dalam lingkungan yang stabil.

Adapun teknik matematika dan statistika, seperti linear programming, menggunakan satu atau beberapa variabel yang terkait langsung dengan kebutuhan SDM, seperti penjualan dan investasi. Sehingga kebutuhan SDM dapat disimpulkan secara inferensial.

Model *Trend Analysis* menggunakan prediksi permintaan SDM berdasarkan kajian dari pertumbuhan SDM masa lalu. Teknik yang paling sederhana adalah 'sama seperti sebelumnya' atau *Same as Before* yang disingkat (SAB). Teknik ini menggunakan tingkat pekerjaan pada periode lalu untuk mengindikasikan kebutuhan di masa depan. Metode SAB biasanya digunakan untuk perusahaan kecil dan sering mengabaikan perubahan lingkungan maupun peluang untuk melakukan efisiensi.

Teknik *Labour Wastage Analysis* menghitung kecenderungan naik atau turun berdasarkan pegawai yang meninggalkan organisasi, karena pensiun, mengundurkan diri atau diberhentikan, dan dibedakan menurut kategori pekerjaan menggunakan persamaan sederhana sebagai berikut (Nankervis et al., 2020):

$$\text{Labour wastage} - \frac{\text{Number of leavers in a period}}{\text{Total number of employees}} \times 100 \text{ per cent}$$

Teknik *Job Matrix* mempertimbangkan pergerakan pegawai lintas departemen, pekerjaan dan ke tingkat lebih tinggi. Teknik Actuarial menggunakan metode statistic dan model untuk memprediksi rata-rata dan rerata. Teknik Markov menggunakan perhitungan statistic yang lebih kompleks. Analisis Kohort memisahkan kelompok tertentu dan memetakan kemajuannya di organisasi. Teknik ini mengidentifikasikan pergerakan pegawai di dalam organisasi sehngga bisa memprediksi kebutuhan di masa depan (Nankervis et al., 2020).

Model Simulasi menggunakan teknik berbasis komputer untuk mengembangkan scenario kompleks untuk menghasilkan beberapa opsi SDM baru berdasarkan berbagai variable. Contoh-contohnya adalah teknik analisis ventura, perubahan atau optimasi atau pembaruan, prediksi kemungkinan dan analisis dampak serta jejaring. Simulasi dengan teknik analisis yang lebih kompleks biasanya digunakan pada perusahaan besar. Perencanaan Skenario *(Scenario Planning*) merupakan teknik yang relative mudah dan banyak diterapkan (Nankervis et al., 2020).

Scenario Planning didefinisikan sebagai imaginasi lingkungan masa depan yang masuk akal dan didasarkan pada informasi, serta digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan tujuan untuk perubahan cara berpikir, memperkuat pengambilan keputusan, penguatan pembelajaran manusia dan organisasi, serta

peningkatan kinerja. Teknik ini menggunakan berbagai scenario yang difokuskan pada luaran, tantangan dan peluang dalam merespon perubahan lingkungan eksternal untuk menilai kebutuhan pegawai suatu orgnaisasi yang dapat berlanjut. Teknik ini dapat digunakan untuk perusahaan kecil maupun besar (Nankervis et al., 2020).

Model kualitatif lebih disukai oleh perusahaan kecil dan menengah karena menggunakan pendekatan bawah ke atas *(bottom-up).* Ada tiga teknik memprediksi kebutuhan SDM yang menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu *Delphi Method, Nominal Group Technique (NGT)* dan *Managerial Judgement Model.*

Teknik Delphi menggunakan metode pemecahan masalah secara terstruktur. Pertama masalah prediksi SDM diidentifikasikan dan dibagi ke dalam komponen-komponennya. Data yang relevan dapat digunakan dan berbagai perspektif masalah dirumuskan oleh berbagai kepentingan. Para pakar yang dilibatkan dikirim kuesioner yang terstruktur dengan pembobotan tertentu. Para pakar ini tidak saling berkomunikasi. Setelah semua respon dikembalikan dan dikonsolidasi, maka dikembalikan lagi kepada para pakar untuk pemberian komentar berikutnya. Proses ini berlangsung beberapa kali sampai diperoleh consensus terhadap semua isu dan prediksi kebutuhan secara kohesif telah dikembangkan (Nankervis et al., 2020)

Model *Managerial Judgement* menggunakan hasil penilaian manajer atau pengawas terhadap pegawainya, selain itu mempertimbangkan pergantian pegawai, retensi, pensiun, pengunduran diri, promosi, dan nilai transfer bersama dengan efek dari teknologi baru dan sistem kerja. Setiap seksi, divisi atau cabang organisasi mengembangkan target kepegawaian masing-masing yang kemudian dikonsolidasikan menjadi perencanaan SDM secara menye-

luruh. Model ini menggunakan pendekatan 'bottom-up' yang sangat cocok digunakan untuk organisasi yang sedang melakukan restrukturisasi. Di pihak lain, manajer senior bisa menentukan kuota secara 'top-down' sesuai dengan prioritas anggaran secara menyeluruh. Pendekatan ini juga sering diterapkan ketika kondisi ekonomi suram, yaitu dengan membekukan rekrutmen baru(Nankervis et al., 2020).

Model *Nominal Group Technique* (NGT) menggunakan teknik 'proses kelompok' untuk membandingkan prediksi jumlah dan ketrampilan pegawai di masa depan. Pesertanya adalah pakar (termasuk pegawai dan pengawas) yang diundang dalam sebuah pertemuan serta dilibatkan dalam kegiatancurah gagasan yang menghasilkan daftar ide yang belum dikaji. Setelah itu dilakukan analisis terhadap setiap ide atau prediksi. Dilakukan pengambilan keputusan kelompok untuk mengurutkan prediksi yang paling realistik (Nankervis et al., 2020).

Baik model NGT maupun metode Delphi dapat melibatkan proses *scenario planning*. Keuntungan utama dari pendekatan kualitatif adalah keterlibatan pihak-pihak yang akan memperoleh dampak dari keputusan yang akan diambil, sehingga akan lebih memperoleh komitmen untuk implementasi. Begitu pula proses yang bottom up dan data-data yang berasal dari akar rumput akan mempermudah dalam memperoleh dukungan untuk implementasi. Akan tetapi, kekurangannya adalah kedua metode ini membutuhkan waktu lama dan biaya yang lebih besar. Idealnya, dalam perencanaan SDM, kedua pendekatan kuantitatif dan kualitatif digunakan sehingga dapat saling melengkapi dengan memberikan keterlibatan lebih besar dari para manajer dan pelaksana di lapangan (Nankervis et al., 2020).

Analisis Ketersediaan SDM

Sesudah memperoleh gambaran prediksi kebutuhan SDM, maka dilakukan analisis ketersediaan SDM untuk menentukan apakah kebutuhan jumlah dan tipe karyawan tersedia ketika dibutuhkan. Ketersediaan SDM dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Proses dimulai dengan melakukan analisis terhadap ketersediaan karyawan yang ada di dalam organisasi. Bila ketersediaan karyawan yang ada belum dapat mengisi pekerjaan baru, oganisasi perlu menganalisis kemungkinan SDM eksternal. Ada kemungkinan secara sadar organisasi sengaja melakukan rekrutmen eksternal untuk mengubah kultur organisasi yang ada. Atau bila tempat bekerja berada di daerah terpencil, dimungkin karyawan bekerja 2 minggu dan libur 2 minggu, secara bergantian.

Informasi tentang pasokan internal diperoleh dari analisis pemetaan staf. Pemetaan ini menunjukkan keterisian posisi yang ada, serta kemungkinan lowongan di masa depan. Organisasi juga dapat melakukan inventori ketrampilan yang merupakan hasil dari audit ketrampilan. Dari audit ketrampilan dapat diketahui tingkat ketrampilan yang ada sekarang secara individu dan kolektif, serta kebutuhan ketrampilan di masa depan sesuai dengan rencana bisnis strategi organisasi. Inventori ketrampilan atau inventori kompetensi merupakan database yang memberikan informasi secara komprehensif terkait ketrampilan yang ada, kualifikasi, dan kompetensi karyawan. Inventori ketrampilan yang direncanakan dengan baik akan memudahkan organisasi untuk mencocokkan lowongan pekerjaan dengan karyawan yang ada secara efisien (Nankervis et al., 2020).

Bila pasokan internal belum bisa memenuhi kebutuhan SDM, organisasi perlu mempertimbangkan pasokan eksternal. Banyak faktor yang mempengaruhi pasokan eksternal, antara lain

perubahan demografi, situasi ekonomi nasional, regional dan internasional, tingkat pendidikan, kebutuhan terhadap karyawan dengan ketrampilan tertentu, mobilitas penduduk dan kebijakan pemerintah.

Keseimbangan *'supply'* dan *'demand'*

Setelah kedua informasi diperoleh, maka langkah terakhir adalah mengupayakan keseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan. Keseimbangan yang tepat perlu diupayakan antara merekrut karyawan baru dan menghentikan karyawan yang ada. Hal ini akan mempengaruhi produktivitas, moral, peluang karir dan tuntutan hukum. Lingkungan organisasi terdiri dari kondisi, suasanan dan pengaruh-pengaruh yang akan berpengaruh pad akemampuan organsiasi untuk mencapai tujuannya. Lingkungan internal dan eksternal dalam ekosistem organisasi terdiri dari lima elemen, yaitu fisik, teknologi, politik, ekonomi dan sosial (Nankervis et al., 2020).

Model Perencanaan SDM Kesehatan

Perencanaan SDM kesehatan membutuhkan pertimbangan khusus, karena SDM kesehatan yang mengisi sistem pelayanan kesehatan memiliki misi dan tanggungjawab sosial untuk tercapainya cakupan kesehatan universal *(Universal Health Coverage)* dan Respon Pandemi Berlanjut. Cakupan kesehatan universal membutuhkan kepastian akan adanya akses dan relevansi dari SDM Kesehatan. Sepanjang kedua hal ini tidak tesedia, akan sulit untuk memenuhi pemerataan pelayanan kesehatan *(health equity).* Ketika suatu negara tidak mampu menyediakan pelayanan kesehatan dasar kepada seluruh penduduk secara merata, maka ini dianggap kegagalan sistem kesehatan negara tersebut. Menurut data WHO

tahun 2017, densitas dokter, perawat dan bidan per 1000 penduduk di Indonesia adalah yang terendah dibandingkan negara-negara di Asia Tenggara. Target *Global Strategy for Human Resource for Health WHO* pada tahun 2016 adalah 44,5 per 10.000 penduduk, sedangkan Indonesia masih pada angka 22,8 per 10.000 penduduk. Tidak adanya perencanaan SDM kesehatan yang memadai dapat berakibat buruk, yaitu tidak tersedianya akses pelayanan kesehatan untuk semua penduduk secara merata, atau terjadi penumpukan jumlah SDM kesehatan di suatu wilayah, sedangkan di wilayah lain terjadi kekurangan. Pendidikan SDM kesehatan membutuhkan biaya yang tinggi, sehingga overproduksi atau kurang utilisasi SDM kesehatan akan sangat merugikan masyarakat dan negara.

SDM kesehatan didefinisikan oleh Chinna, et al (2017) sebagai orang yang dilatih untuk mempromosikan kesehatan, mencegah dan mengobati penyakit, serta untuk merehabilitasi penderita. Tujuan perencanaan SDM kesehatan adalah untuk memastikan ketersediaan jenis personel yang tepat, dengan jumlah yang tepat serta memiliki ketrampilan atau kompetensi yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang tepat. Perencanaan SDM kesehatan berupaya menyeimbangkan antara ketersediaan SDM kesehatan dengan kebutuhannya, selain itu juga berkaitan dengan upaya untuk pengembangan dan pemanfaatan SDM kesehatan di suatu negara. SDM kesehatan yang kompeten merupakan fondasi untuk sistem pelayanan kesehatan yang efektif (Chhina et al., 2017). Dengan perencanaan SDM kesehatan yang baik diharapkan akan diperoleh kombinasi kompetensi yang paling ekonomis yang dibutuhkan untuk penyediaan pelayanan kesehatan yang efektif, efisien, dan aman sesuai kemampuan sumber daya.

Dibanyak negara, sektor kesehatan telah tumbuh menjadi organisasi yang besar dan kompleks yang sering bekerja secara

terfragmentasi. Sistem SDM kesehatan melibatkan proses yang kompleks dan pengambilan keputusan tanpa henti dengan partisipasi aktif dari berbagai pihak dan institusi yang beragam, dan dipengaruhi oleh faktor politik, kultur, dan ideologi, termasuk faktor-faktor rasional seperti ketersediaan teknologi dan biaya manfaat. Perencanaan SDM kesehatan melakukan disain terhadap pola percampuran dan pendayagunaan agar sistem pelayanan kesehatan meningkat seusai kebutuhan. Perencanaan SDM kesehatan adalah suatu proses optimasi dari berbagai elemen dan sumber daya yang dapat dikombinasikan sedemikian rupa dengan berbagai cara. Dari berbagai kombinasi tersebut, akhirnya akan ditemukan kombinasi mana yang paling optimal. Tujuan akhir dari perencanaan SDM kesehatan adalah untuk merancang dan mengimplementasikan rencana dan program yang responsive terhadap kebutuhan dan tuntutan pelayanan kesehatan. Sehingga akhirya, pelayanan kesehatan akan terpenuhi SDM kesehatannya di semua wilayah geografis dan konteks pelayanan (rumah sakit, puskesmas, klinik, sekolah, dan lain-lain) dengan demikian tercapai derajat kesehatan yang optimal (Hall & Meija, 1978).

Secara khusus, tujuan perencanaan SDM kesehatan adalah: (1) untuk memformulasikan SDM kesehatan dan menetapkan mekanisme implementasi; (2) untuk mempengaruhi produksi SDM kesehatan melalui sistem pendidikan; (3) untuk memastikan keberlangsungan pengembangan staf dan distribusi yang paling efektif, serta pemanfaatan yang optimal; (4) untuk menetapkan sistem monitoring terhadap evaluasi berkelanjutan (Hall & Meija, 1978).

Salah satu aspek penting dan sulit dalam perencanaan SDM kesehatan adalah estimasi *demand.* Tanpa pengertian yang jelas tentang variabel yang mempengaruhi permintaan terhadap

pelayanan kesehatan dan berbagai perubahan yang terjadi, upaya prediksi *demand* tidak memberikan makna. Ada tiga istilah yang sering digunakan di dalam perencanaan SDM kesehatan, yaitu *demand, need dan requirements*. *Demand* atau permintaan adalah istilah yang menunjukkan jumlah berbagai tipe pelayanan kesehatan yang dicari oleh penduduk di suatu wilayah dan memiliki alat untuk membeli pada harga tertentu. Sedangkan *need* atau kebutuhan merupakan estimasi berdasarkan pertimbangan professional dan teknologi yang tersedia terkait jumlah SDM kesehatan atau jumlah pelayanan yang perlu disediakan untuk memperoleh standar pelayanan kesehatan yang optimal. Kebutuhan bisa melebihi *demand* ketika tidak ada sumber daya yang memadai untuk menghasilkan jasa yang sesuai dengan kebutuuhan yang ditentukan secara professional. Sedangkan *requirements* adalah jumlah pelayanan, SDM yang diperlukan untuk memuaskan asumsi tentang bagaimana sektor kesehatan akan berfungsi (Hall & Meija, 1978).

Faktor-faktor yang mempengaruhi *demand* atau permintaan terhadap pelayanan kesehatan adalah (1) demografi, (2) ekonomi, (3) sosial dan kultural, (4) status kesehatan, (5) akses, (6) ketersediaan sumber daya, (7) produktivitas sumber daya, (8) teknologi kesehatan.

Ada 4 metode untuk menghitung perkiraan *demand*. **Metode pertama adalah berdasarkan *health needs* atau *epidemiological approach***. Metode ini memnentukan pelayanan kesehatan apa saja yang dibutuhkan agar masyarakat terjaga kesehatannya. Penentuan kebutuhan kesehatan ini ditentukan oleh profesi kesehatan (Hall & Meija, 1978). Pendekatan ini memiliki tiga asumsi, yaitu semua kebutuhan kesehatan memungkinkan untuk dipenuhi, alokasi sumber daya untuk memenuhi kebutuhan

kesehatan berbasis pendekatan hemat biaya, metode untuk menghitung kebutuhan dapat dilakukan tanpa kesulitan, SDM kesehatan terpenuhi sesuai kebutuhan. Kelebihan dari metode ini adalah metode ini dapat mengidentifikasikan ketersediaan SDM kesehatan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan di suatu populasi. Metode ini lebih praktis untuk perencanaan pelayanan kesehatan dengan jumlah kebutuhan kesehatan untuk suatu populasi tertentu. Perubahan pelayanan kesehatan dan cara kerja dari organisasi pelayanan kesehatan juga dipertimbangkan oleh pendekatan ini. Kelemahannya adalah penentuannya dilalkukan oleh tenaga ahli dan pendapat sekelompok profesi dan tidak didasarkan pada teknik yang lebih obyektif dalam mengidentifikasikan kebutuhan pelayanan kesehatan (Rafiei et al., 2019)

Metode kedua adalah *service targets*. Menurut metode ini, fokus utama adalah menetapkan target untuk produksi dan penyediaan pelayanan keseahtan. Target ditetapkan oleh otoritas kesehatan dan berdasarkn berbagai pertimbangan, seperti kebutuhan kesehatan, ekonomi, keingan konsumen, dan ratio SDM (Hall & Meija, 1978). Metode ini menghubungkan antara penyediaan SDM kesehatan dengan pelayanan kesehatan sebagai tujuan produksi SDM kesehatan yang ditujukan untuk jumlah penduduk tertentu untuk daerah tertentu. Asumsinya adalah kebutuhan antara berbagai populasi adalah sama dan tidak ada perbedaan dalam produksi, serta cara praktik dari penyedia pelayanan. Keuntungan dari metode ini adalah paling cocok digunakan untuk tingkat lokal. Metode ini memudahkan pemisahan pelayan kesehatan ke dalam komponen-komponennya dan menyederhanakan biaya(Rafiei et al., 2019).

Metode ketiga adalah *service* atau *economic demand*. Metode ini menghitung jumlah dan jenis pelayanan kesehatan yang

akan digunakan oleh masyarakat pada tingkat harga tertentu (Hall & Meija, 1978). Kemudian tingkat perhitungan disesuaikan dengan karakteristik populasi di masa depan untuk menentukan permintaan terhadap pelayanan yang akan dikonversi menjadi SDM kesehatan yang diperlukan (Rafiei et al., 2019). Tingkat penggunaan pelayanan kesehatan merupakan ukuran yang baik (Hall & Meija, 1978). Metode ini direkomendasikan untuk negara-negara yang memiliki pelayanan kesehatan yang didominasi sektor swasta. Keuntungan dari metode ini adalah ketersediaan data dan asumsi bahwa pelayanan kesehatan diberikan sesuai dengan nilai masyarakat. Pendekatan ini dapat menangkap peningkatan jumlah penduduk yang dikaitkan dengan permintaan terhadap pelayanan. Kelemahan dari metode ini adalah pengabaian terhadap konsekuensi apabila terjadi kekeliruan asumsi penghitungan (Rafiei et al., 2019).

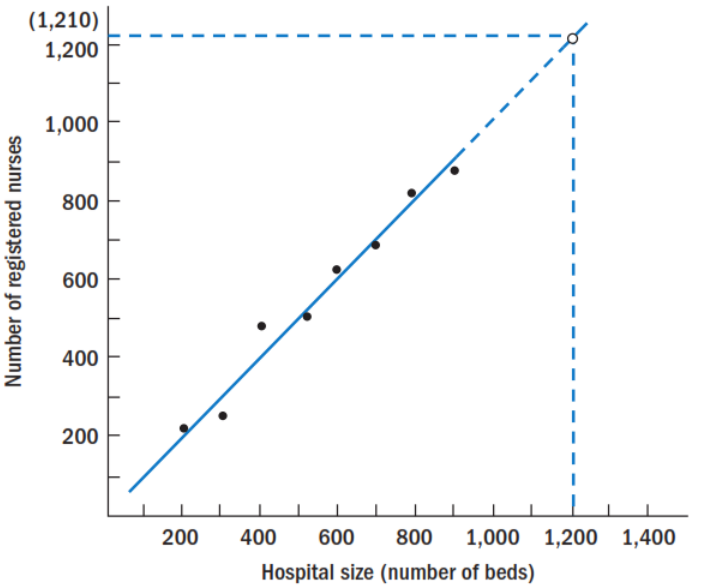
Metode keempat adalah rasio SDM terhadap penduduk. Metode ini menggunakan rasio SDM/penduduk yang dikehendaki oleh pemerintah, pembuat kebijakan, profesi kesehatan atau badan internasional seperti Badan Kesehatan Dunia atau World Health Organization (WHO). Ada tiga asumsi yang melandasi metode ini, yaitu jumlah yang sekarang, campuran ketrampilan dan distribusi SDM yang merata, produktivitas dan komposisi SDM tetap tidak berubah, serta jumlah dan perubahan demografi (Rafiei et al., 2019). Rasio tersebut dapat digunakan sebagai teknik utama untuk melakukan estimasi demand terhadap SDM kesehatan (Hall & Meija, 1978). Keuntungan dari metode ini adalah mudah digunakan di tingkat nasional dan untuk perbandingan antar negara. Kerugian dari metode ini adalah ketidakmampuannya untuk memperlihatkan maldistribusi, kurang memberi perhatian terhadap indikator epidemiologis, sosioekonomis. Secara keseluruhan, kapabilitas nyata dari sistem kesehatan dan kebutuhan

pelayanan kesehatan yang nyata tidak dipertimbangkan (Rafiei et al., 2019)

Di samping keempat metode di atas, **metode *Scatter Plot*** menghubungkan grafik dari dua variabel. Sebagai contoh, sebuah rumah sakit dengan jumlah tempat tidur 500 akan melakukan ekspansi menjadi 1200 tempat tidur selama lima tahun ke depan. Dilakukan pengumpulan data dari 8 rumah sakit dengan jumlah tempat tidur yang berbeda dan jumlah perawatnya (lihat Tabel 2). Dari kedua data ini kemudian dibuat grafik scatter plot dan ditemukan garis lurus (llihat Gamber 7) (Dessler, 2018).

Size of Hospital (Number of Beds)	Number of Registered Nurses
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

Tabel 2. Rumah sakit dengan berbagai jumlah tempat tidur dan jumlah perawat (Dessler, 2018)



Gambar 7 Hubungan antara jumlah tempat tidur dengan jumlah perawat (Dessler, 2018)

Dari kedua data di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk rumah sakit dengan tempat tidur 1200, akan dibutuhkan sekitar 1200 perawat (Dessler, 2018).

Kesimpulan

Perencanaan SDM merupakan suatu usaha yang penuh tantangan dalam lingkungan yang selalu berubah cepat dan penuh ketidakpastian. Pada abad 21 ini telah diidentifikasi berbagai disrupsi yang akan mengubah organisasi dan cara karyawan bekerja, yaitu kemajuan teknologi informasi dan digital yang pesat dan adanya pandemic. Kunci dari perencanaan SDM adalah menggunakan berbagai scenario dalam proses perencanaan dan melakukan perencanaan sebagai proses yang berkelanjutan dan terus berjalan (Sparkman, 2018).

Sebagai dasar yang membangun organisasi, perencanaan SDM memiliki hubungan kritis dengan strategi organisasi, karena perencanaan dapat mengidentifikasi (Sparkman, 2018):

- *Capability gaps*, yaitu kurangnya ketrampilan, pengetahuan maupun kompetensi yang akan menghambat pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi
- *Capability surpluses*, yaitu kelebihan SDM yang tersedia, baik dari segi jumlah dan kompetensi
- *Poor workforce utilization*, yaitu kurang termanfaatkannya SDM yang tersedia sehingga organisasi harus mengubah proses bisnisnya
- *Talent pool development,* untuk memastikan tersedia jumlah karyawan yang memiliki kapabilitas untuk dipromosikan dan untuk berperan pada posisi kepemimpinan.

Daftar Pustaka

Chhina, R. S., Chhina, R. S., Sidhu, A., & Bansal, A. (2017). Health Manpower Planning. *AMEI's Current Trends in Diagnosis & Treatment*, *1*(1), 53–57. https://doi.org/10.5005/jp-journals-10055-0013

Dessler, G. (2018). Recruitment, Placement and Talent Management. In *Human Resource Management* (16th ed., pp. 131–150). Pearson.

George, V. (2018). The Role of Human Resource Planning in Organizational Success. *International Journal of Creative Research Thoughts*, *5*(11), 1–10.

Hall, T. ., & Meija, A. (1978). *Health Manpower Planning*. WHO.

Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). Human Resource Management in Context. In *Human Resource Management: Strategy and Practice* (10th ed., pp. 121-). Cengage Lerning Australia.

Rafiei, S., Abdollahzade, S., & Hashemi, F. (2019). Health Manpower Forecasting: A systematic Review for Models and Approaches. *Bangladesh Journal of Medical Science*, *18*(3).

Roslyn, C., Dhaka, S., & Burgess, J. (2018). *Transitions from Education to Work Workforce Ready Challenges in the Asia Pacific* (1st ed.). Routledge.

Sparkman, R. (2018). *Strategic Workforce Planning*. Kogan Page.

Tapomoy, D. (2006). *Strategic Approaches to Human Resource Management: Concept, Tools, and Application.* Atlantic Publishers and Distribution.

BAB IV

Perekrutan dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Karwanto

Pendahuluan

Perekrutan dan seleksi merupakan tahapan-tahapan yang sangat penting dalam bidang sumber daya manusia. Tujuan perekrutan yaitu mendorong orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan dan seleksi bertujuan untuk memutuskan kandidat mana yang paling cocok. Perekrutan dan seleksi sangat berbeda sehingga paling efektif bila dilakukan secara terpisah. Semua organisasi harus membuat keputusan dalam tiga bidang perekrutan: (1) kebijakan personil, (2) sumber perekrutan, dan (3) karakteristik/sifat dan perilaku perekrut. Aspek-aspek perekrutan ini memiliki efek yang berbeda pada siapa organisasi akhirnya mempekerjakan. Kebijakan personalia mempengaruhi karakteristik posisi yang akan diisi. Sumber rekrutmen mempengaruhi jenis pelamar kerja yang dicapai organisasi. Sifat dan perilaku perekrut mempengaruhi karakteristik lowongan dan pelamar. Pada akhirnya, keputusan pemohon untuk menerima tawaran pekerjaan dan keputusan organisasi untuk membuat penawaran tergantung pada kecocokan antara karakteristik lowongan dan karakteristik pemohon (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018).

Perekrutan merupakan proses menarik bakat manusia dalam organisasi, untuk mempertimbangkan relevansi representasi sosial

dalam pengambilan keputusan seorang kandidat. Dalam perekrutan mungkin ada nepotisme, diskriminasi dan bahkan kebijakan tersembunyi dari pada mencari profil. Perekrutan didasarkan pada penampilan fisik dan subjektivitas yang disebabkan oleh perekrut itu sendiri. Sangat penting untuk memahami kebutuhan lembaga dan karyawan atau pendidik dan tenaga kependidikan (Portillo & Mancera-Valencia, 2021).

Seleksi sumber daya manusia dilakukan melalui pemilihan personil. Organisasi membuat keputusan tentang siapa yang akan atau tidak akan diundang untuk bergabung dengan organisasi. Seleksi dimulai dengan kandidat yang diidentifikasi melalui perekrutan dan dengan upaya untuk mengurangi jumlah mereka kepada individu yang paling memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan yang tersedia. Pada akhir proses, individu yang dipilih ditempatkan dalam pekerjaan dengan organisasi. Proses memilih karyawan atau pegawai atau pendidik dan tenaga kependidikan sangat bervariasi dari organisasi ke organisasi dan dari pekerjaan ke pekerjaan. Seorang profesional sumber daya manusia meninjau aplikasi yang diterima untuk melihat mana yang memenuhi persyaratan dasar pekerjaan. Untuk kandidat yang memenuhi persyaratan dasar, organisasi mengelola tes dan meninjau sampel kerja untuk menilai kemampuan. Mereka yang memiliki kemampuan terbaik diundang ke organisasi untuk satu atau lebih wawancara. Supervisor dan anggota tim sering terlibat dalam tahap proses ini. Pada titik ini, para pengambil keputusan mulai membentuk pendapat tentang kandidat mana yang paling diinginkan. Untuk beberapa kandidat teratas, organisasi harus memeriksa referensi dan melakukan pemeriksaan latar belakang untuk memverifikasi bahwa informasi organisasi benar. Kemudian supervisor, tim, dan pengambil keputusan lainnya memilih seseorang untuk

menerima tawaran pekerjaan. Dalam beberapa kasus, kandidat dapat bernegosiasi dengan organisasi mengenai gaji, tunjangan, dan sejenisnya. Jika kandidat menerima pekerjaan itu, organisasi menempatkannya dalam pekerjaan itu (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018).

Hasil penelitian (Munoz, Maria, 1999), menunjukan bahwa. *Pertama,* praktik rekrutmen dan seleksi di sektor swasta diperiksa melalui tinjauan literatur untuk mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan departemen sumber daya manusia (SDM) dalam merancang proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru atau meningkatkan proses yang ada. *Kedua,* temuan-temuan dalam hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut. (1) karyawan baru yang direkrut dengan menggunakan sumber rekrutmen informal seperti rujukan karyawan memiliki kelangsungan hidup pekerjaan yang lebih besar dalam organisasi daripada karyawan baru yang direkrut melalui sumber formal seperti surat kabar, iklan radio, dan poster; (2) usaha kecil cenderung menggunakan mekanisme rekrutmen dan seleksi yang lebih informal dan tidak terstruktur daripada organisasi besar; (3) pelamar kerja tidak memiliki reaksi yang merugikan terhadap organisasi yang mengelola persediaan kepribadian asalkan persediaan diterapkan dalam kombinasi dengan tes kemampuan selama prosedur seleksi karyawan; (4) organisasi yang berbeda lebih memilih strategi seleksi yang berbeda tergantung pada nilai relatif yang mereka kenakan pada kinerja dan representasi minoritas di organisasi; (5) untuk sebagian besar posisi yang membutuhkan gelar sarjana, organisasi lebih suka mempekerjakan orang yang berpengalaman daripada lulusan baru; (6) beberapa perekrut memungkinkan bias pribadi untuk mempengaruhi keputusan seleksi mereka; dan (7) perekrut wanita cenderung mengevaluasi pelamar perempuan lebih positif daripada pelamar

laki-laki, sedangkan evaluasi perekrut laki-laki tidak dipengaruhi oleh kesamaan jenis kelamin.

Hasil penelitian (Lee & Mao, 2020), menunjukkan bahwa kepala sekolah memainkan peran yang tak ternilai dalam keberhasilan sekolah, guru, dan siswa. Oleh karena itu, sangat penting bahwa kita belajar, melalui penelitian empiris, tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan merekrut dan memilih kepala sekolah. Studi ini secara kritis meninjau 64 studi literatur empiris yang diterbitkan di Amerika Serikat selama 2 dekade terakhir tentang topik rekrutmen dan seleksi utama. Studi ini meneliti karakteristik individu yang mendaftar dan dipilih untuk bergabung dengan tenaga kerja utama, serta karakteristik sekolah dan/atau distrik yang menarik kandidat potensial. Topik yang diidentifikasi dalam tinjauan adalah jenis kelamin, ras, kualifikasi, dan motivasi intrinsik di tingkat individu, serta lokal sekolah, karakteristik siswa, insentif keuangan, kondisi kerja, pengawas, dan praktik perekrutan di tingkat organisasi. Meskipun perekrutan adalah proses interaktif dua arah, literatur hingga saat ini tidak terlalu memperhatikan proses dan praktik yang mengarah pada perekrutan dan perekrutan pemimpin sekolah yang efektif.

Hasil penelitian (Hamza et al., 2021), menunjukan bahwa. *Pertama,* perekrutan adalah fungsi utama dari departemen SDM dan proses rekrutmen adalah langkah pertama menuju pembuatan kualitas kompetitif dan keuntungan strategis rekrutmen untuk asosiasi. *Kedua,* tidak ada perbedaan dalam ras kandidat dan gender dalam promosi internal di Perusahaan Telekomunikasi di Erbil-Kurdistan, oleh karena itu para peneliti menjawab pertanyaan penelitian pertama, dan pertanyaan penelitian kedua yang menyatakan bahwa dalam organisasi kami, untuk pertanyaan kedua para peneliti menemukan bahwa mayoritas peserta percaya bahwa

metode seleksi yang digunakan yaitu formulir aplikasi, pusat penilaian, tes psikometri, wawancara, data CV, referensi, wawancara kelompok adalah penting.

Hasil penelitian (Nikolaou, 2021), menunjukkan bahwa. *Pertama,* terdapat perkembangan baru di bidang rekrutmen dan seleksi karyawan dengan fokus pada perkembangan teknologi terkini. Contoh perkembangan teknologi di empat tahap proses rekrutmen dan seleksi. Pada tahap atraksi dibahas bagaimana rekrutmen online/ internet dan terutama situs jejaring sosial telah berubah secara dramatis fokus menarik kandidat secara efektif. Pada tahap penyaringan berikutnya, dibahas bagaimana *cybervetting* dan sistem pelacakan pemohon menawarkan peluang tetapi juga ancaman bagi perekrut dan kandidat. Pada tahap ketiga seleksi karyawan, fokus terutama pada dua metode seleksi baru; wawancara asinkronus/digital dan penilaian berbasis *gamification/game,* bersama dengan peran penting dan dampak reaksi pemohon terhadap proses seleksi. *Kedua,* perkembangan teknologi utama dalam *on-boarding* dan sosialisasi dalam perekrutan dan seleksi. Bedasarkan penelusuran literature dan hasil-hasil penelitian, topik terkait dengan perekrutan dan seleksi sumber daya manusia sangat menarik untuk dibahas lebih lanjut. Dalam bab ini dibahas hal-hal pokok: (1) perekrutan sumber daya manusia; dan (2) seleksi sumber daya manusia.

Perekrutan Sumber Daya Manusia

Perekrutan sumber daya manusia menurut (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018) adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi/lembaga dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan/ personalia potensial. Proses rekrutmen dikenal

sebagai 'pendekatan rasional' untuk perekrutan. Artinya, ini adalah proses satu arah dimana manajemen/pengelola menentukan persyaratan lowongan dan mengkomunikasikannya kepada kandidat potensial untuk menghasilkan kumpulan aplikasi untuk mendukung proses seleksi. Analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi orang sangat penting untuk perekrutan karena pekerjaannya tetap dan penekanannya adalah menemukan pelamar yang paling sesuai dengan pekerjaan ini. Peran dominan untuk manajemen dianggap potensial dan dapat terlihat memegang kekuatan yang relatif sedikit. Kritik terhadap pendekatan rasional ini dapat dibuat dengan berbagai alasan. Pertama, tidak ada pengakuan atas kekuasaan. Kedua, politik yang berjalan melalui kehidupan organisasi dan menumbangkan proses yang seharusnya rasional ini.

Van den Brink et al (Torrington, D., Hall, 2020), dalam hal proses rekrutmen menjelaskan. Pertama, proses rekrutmen yang menunjukkan bagaimana manajer lini menolak apa yang mereka anggap sebagai prosedur birokrasi SDM sehingga orang 'terbaik' sering tidak ditunjuk untuk lowongan. Kedua, mereka yang terlibat dalam proses rekrutmen sering tidak bertindak rasional. Laporan CIPD (Torrington, D., Hall, 2020) menjelaskan bahwa mengacu pada perilaku organisasi, psikologi dan ekonomi, dan bukti rekrutmen bagaimana berperilaku dalam proses rekrutmen dan rekrutmen mungkin lebih merupakan seni daripada sains.

Rekrutmen menentukan kandidat potensial untuk lowongan organisasi yang sebenarnya. Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar lowongan pekerjaan dalam organisasi. Terutama itu adalah proses menghasilkan kumpulan individu yang kompeten untuk melamar pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen adalah titik masuk mengumpulkan tenaga kerja suatu organisasi. Organisasi

harus dipilih individu yang tepat untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan. Di sisi lain, organisasi mengikuti praktik dan kebijakan proses rekrutmen yang berbeda untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial. Selain itu rekrutmen dijelaskan sebagai serangkaian kegiatan dan proses yang digunakan untuk secara hukum memperoleh jumlah orang yang memenuhi syarat di tempat yang tepat, waktu yang tepat, pekerjaan yang tepat sehingga orang-orang dan organisasi dapat memilih satu sama lain dalam kepentingan jangka pendek dan jangka panjang terbaik mereka sendiri. Tujuan rekrutmen adalah untuk mengumpulkan jumlah kandidat yang sesuai dan memenuhi syarat melalui biaya minimal untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Selain itu, perekrutan mencakup spesifikasi pekerjaan otentik untuk posisi kosong, tugas utama, dan tanggung jawab yang diperlukan, pengalaman, kualifikasi pendidikan, struktur gaji, jenis pekerjaan, kondisi khusus dan lain-lain melekat pada pekerjaan dalam mendefinisikan proses rekrutmen. Proses rekrutmen dimulai dengan (1) menganalisis jumlah lowongan dan (2) menerbitkan iklan. Organisasi menarik kandidat yang paling tepat melalui mengidentifikasi, mengevaluasi dan menggunakan sumber pelamar yang paling tepat.

Rekrutmen menurut (Dessler, 2020), dapat dijelaskan sebagai berikut. *Pertama,* rekrutmen dan seleksi dimulai dengan perencanaan dan peramalan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja adalah proses memutuskan posisi apa yang harus diisi lembaga, dan bagaimana mengisinya. Ini sering dimulai dengan meramalkan kebutuhan personil, mungkin menggunakan analisis tren, analisis rasio, plot-pencar, atau paket perangkat lunak terkomputerisasi. Selanjutnya memperkirakan pasokan kandidat dari dalam. Meramalkan pasokan kandidat luar adalah penting, hal ini tentu ketika kandidat yang baik lebih sulit didapat. *Kedua,* manajer perlu

memahami mengapa perekrutan yang efektif itu penting. Beberapa lembaga menggunakan piramida hasil perekrutan untuk memperkirakan berapa banyak pelamar yang perlu mereka hasilkan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang diprediksi. *Ketiga,* mengisi posisi terbuka dengan sumber internal kandidat memiliki beberapa keunggulan. Pemimpin/manajer akrab dengan kekuatan dan kelemahan pelamar, dan pelamar membutuhkan orientasi yang lebih sedikit. Menemukan kandidat internal sering menggunakan posting pekerjaan. Untuk mengisi posisi tingkat atas lembaga yang diproyeksikan, perencanaan suksesi merupakan proses yang sedang berlangsung untuk mengidentifikasi, menilai,dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja merupakan proses pilihan.

Keempat, rencana tenaga kerja mempengaruhi keterlibatan karyawan/guru dan tenaga kependidikan. Misalnya, rencana untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan/guru dan tenaga kependidikan dan mempromosikan dari dalam cenderung mendorong keterlibatan, sementara kebijakan yang bertentangan dapat mengikisnya. Menyadari hal ini, di beberapa lembaga, perekrutan internal dan promosi dari dalam keduanya memainkan peran sentral dalam keterlibatan karyawan. Promosi dari dalam kebijakan termasuk membantu karyawan mengidentifikasi dan mengembangkan potensi promosi mereka. Ini juga membutuhkan sistem terkoordinasi untuk mengakses catatan karir dan memposting lowongan pekerjaan. *Kelima,* pengelola lembaga menggunakan berbagai sumber kandidat dari luar saat merekrut pelamar. Ini termasuk merekrut melalui internet, biro iklan dan ketenagakerjaan (termasuk lembaga publik dan nirlaba, dan agen swasta), agen sementara dan metode kepegawaian alternatif lainnya, perekrut eksekutif, perekrutan perguruan tinggi, rujukan dan sebagainya.

Keenam, memahami cara merekrut tenaga kerja yang lebih beragam adalah penting. Apakah targetnya adalah orang tunggal, pekerja yang lebih tua, atau minoritas, aturan dasarnya adalah memahami kebutuhan khusus mereka dan untuk menciptakan serangkaian kebijakan dan praktik yang menciptakan lingkungan yang lebih ramah di mana mereka dapat bekerja. *Ketujuh,* pengelola lembaga mengembangkan dan menggunakan formulir aplikasi untuk mengumpulkan informasi latar belakang penting tentang pemohon. Aplikasi ini harus memungkinkan pengelola untuk membuat penilaian tentang hal-hal substansial seperti pendidikan orang tersebut dan untuk mengidentifikasi referensi pekerjaan dan pengawas seseorang. Tentu saja, penting untuk memastikan penerapan sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang sama, misalnya, sehubungan dengan pertanyaan mengenai cacat fisik (Dessler, 2020)

Hal senada, terkait perekrutan sumber daya manusia menurut (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018) dapat dijelaskan sebagai berikut. *Pertama,* perencanaan sumber daya manusia yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi. Langkah pertama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah peramalan orang. Melalui analisis tren dan penilaian yang baik, perencana mencoba untuk menentukan pasokan dan permintaan untuk berbagai sumber daya manusia. Berdasarkan apakah surplus atau kekurangan diharapkan, perencana menetapkan tujuan dan menciptakan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi kemudian menerapkan strategi SDM dan mengevaluasi hasilnya. *Kedua,* menentukan permintaan tenaga kerja untuk pekerja dalam berbagai kategori pekerjaan. Perencana dapat melihat indikator utama, dengan asumsi tren akan berlanjut di masa depan. Regresi berganda dapat mengubah beberapa katalistor terkemuka menjadi

satu prediksi kebutuhan tenaga kerja. Analisis matriks transisi dapat membantu perencana mengidentifikasi kategori pekerjaan mana yang dapat diisi secara internal dan di mana omset tinggi mungkin terjadi.

Ketiga, meringkas kelebihan dan kekurangan cara untuk menghilangkan surplus tenaga kerja dan menghindari kekurangan tenaga kerja. Untuk mengurangi surplus, perampingan, pengurangan gaji, dan penurunan pangkat memberikan hasil yang cepat tetapi dengan biaya tinggi dalam penderitaan manusia yang dapat merusak motivasi karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan yang masih hidup dan perekrutan di masa depan. Juga, organisasi mungkin kehilangan beberapa karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan terbaiknya. Mentransfer karyawan/pegawai dan mengharuskan mereka untuk berbagi pekerjaan juga merupakan metode yang cepat, dan konsekuensi dalam kinerja manusia perlu diperhatikan. Pembekuan perekrutan atau gesekan alami lambat berlaku tetapi menghindari rasa sakit dari PHK. Paket pensiun dini sayangnya dapat mendorong karyawan terbaik untuk pergi. Namun, mereka juga kurang menyakitkan daripada PHK. Pelatihan ulang dapat meningkatkan keseluruhan sumber daya manusia organisasi dan mempertahankan moral yang tinggi, tetapi relatif lambat dan mahal. Untuk menghindari kekurangan tenaga kerja, membutuhkan lembur adalah strategi termudah dan tercepat, yang dapat dengan mudah diubah jika kondisi berubah. Namun, lembur dapat melelahkan pekerja dan dapat merusak moral. Menggunakan karyawan sementara dan *outsourcing* tidak membangun bakat, tetapi mereka dengan cepat dan mudah memodifikasi tingkat kepegawaian. Mentransfer dan melatih kembali karyawan membutuhkan investasi waktu dan uang, tetapi dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi. Namun, ini

dapat menjadi bumerang jika surplus tenaga kerja berkembang. Mempekerjakan karyawan baru lambat dan mahal, tetapi memperkuat organisasi jika kebutuhan tenaga kerja diharapkan untuk memperluas untuk jangka panjang. Mempekerjakan adalah suatu hal yang sulit untuk membalikkan jika kondisi berubah. Menggunakan teknologi sebagai pengganti tenaga kerja bisa lambat diterapkan dan mahal, tetapi dapat meningkatkan kinerja jangka panjang organisasi. Technologi baru juga sulit untuk dibalik (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018).

Keempat, menjelaskan kebijakan rekrutmen yang digunakan organisasi untuk membuat lowongan pekerjaan lebih menarik. Perekrutan internal (promosi dari dalam) umumnya membuat lowongan pekerjaan lebih menarik karena tanggal kandidat melihat peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan. Kebijakan proses hukum menandakan bahwa pemimpin/pengelola lembaga setuju dengan hak-hak karyawan. Iklan gambar dapat memberi kandidat kesan bahwa organisasi adalah tempat yang baik untuk bekerja. *Kelima,* melakukan list (daftar) dan bandingkan sumber pelamar kerja. Sumber internal, dipromosikan melalui lowongan pekerjaan, pelamar yang akrab bagi organisasi dan memotivasi karyawan lain dengan menunjukkan peluang untuk kemajuan. Namun, sumber internal biasanya tidak cukup untuk semua kebutuhan tenaga kerja pengorganisasian. Pelamar langsung dan rujukan cenderung murah dan menghasilkan pelamar yang telah dipilih sendiri. Sumber ini berisiko atas tuduhan ketidakadilan, terutama dalam kasus nepotisme. Perekrutan elektronik memberi organisasi akses ke pasar tenaga kerja global, cenderung murah, dan memungkinkan pencarian database yang nyaman. Iklan surat kabar dan majalah menjangkau khalayak luas dan dapat menghasilkan banyak aplikasi, meskipun banyak yang cenderung tidak cocok. Agen tenaga kerja

publik tidak mahal dan biasanya telah menyaring pelamar. Agen tenaga kerja swasta mengenakan biaya tetapi dapat memberikan banyak layanan. Saluran murah lainnya adalah sekolah dan perguruan tinggi, yang dapat memberi pemimpin/pengelola lembaga akses ke pendatang terbaik ke pasar tenaga kerja (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018).

Keenam, menjelaskan peran perekrut dalam proses rekrutmen, termasuk batas dan peluang. Melalui perilaku dan karakteristik lainnya, perekrut mempengaruhi sifat lowongan pekerjaan dan jenis pelamar yang dihasilkan. Pelamar cenderung menganggap ahli pekerjaan lebih mudah dipercaya daripada perekrut yang merupakan spesialis SDM. Pelamar cenderung bereaksi lebih baik terhadap perekrut yang hangat dan informatif. Perekrut tidak boleh menyesatkan kandidat. Pra-tinjau pekerjaan yang realistis hanya memiliki hubungan yang lemah dengan omset yang berkurang, tetapi mengingat biaya rendah dan kemudahan implementasinya, pengusaha harus mempertimbangkan untuk menggunakannya. Perekrut dapat meningkatkan dampaknya dengan memberikan umpan balik tepat waktu, menghindari perilaku yang berkontribusi terhadap kesan negatif organisasi, dan bekerja sama dengan para ahli pekerjaan (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018).

Hasil penelitian (Kwan & Walker, 2009) menunjukkan bahwa. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang diyakini oleh badan perekrutan dan pelamar paling penting ketika membuat keputusan tentang pemilihan, penunjukan, dan penerimaan utama. Kedua, berdasarkan studi kuantitatif yang melibatkan empat kelompok utama pemain dalam proses seleksi utama, dikonformasi terdapat struktur empat faktor. Dalam urutan penting empat faktor adalah, (1) keterampilan manajerial generik,

(2) komunikasi dan keterampilan presentasi, (3) pengalaman, dan (4) kepercayaan, afiliasi agama dan koneksi eksternal. Faktor keempat jarang disebutkan dalam literatur. Ketiga, temuan ini menunjukkan pergeseran dalam harapan peran kepala sekolah dari pemimpin pendidikan ke manajer administrasi. Temuan ini juga menantang penggunaan wawancara sebagai satu-satunya mekanisme seleksi utama.

Rekrutmen Online adalah tren yang berkembang. Ini terjadi secara online, menggunakan alat yang memungkinkan penerimaan aplikasi, pencarian profesional, triase cepat dan penyediaan umpan balik kepada pelamar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 46% peserta telah menggunakan perekrutan online dan bahwa untuk 42% dari pelamar dibutuhkan kurang dari seminggu untuk menerima umpan balik dari organisasi perekrutan. Data kualitatif menunjukkan penilaian positif yang dominan dari jenis rekrutmen ini. Ini dianggap sebagai metode yang cepat dan mampu menjangkau khalayak luas. Namun, itu impersonal dan ada keraguan mengenai kontrol atas proses dan kebenaran iklan pekerjaan. Organisasi harus mempertimbangkan persepsi pemangku kepentingan yang berbeda untuk mengoptimalkan proses perekrutan online (Brandão et al., 2019). Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa perekrutan sumber daya manusia merupakan seperangkat kegiatan dan proses yang dipergunakan untuk memperoleh sejumlah orang yang bermutu pada tempat dan waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan hukum sehingga orang dan organisasi dapat saling menyeleksi berdasarkan kepentingan terbaik masing-masing dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan tertentu.

Seleksi Sumber Daya Manusia

Seleksi sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam upaya untuk memperoleh sumber daya manusia yang professional. Seleksi adalah proses pengambilan pilihan pelamar yang paling cocok dari kumpulan pelamar yang direkrut untuk mengisi lowongan pekerjaan yang bersangkutan. Di sisi lain seleksi adalah proses di mana alat-alat tertentu digunakan untuk memilih orang-orang terbaik dari kumpulan orang-orang yang cocok untuk pekerjaan itu. Selain itu seleksi adalah proses sistematis memutuskan individu tertentu untuk mengisi posisi yang tersedia. Di sisi lain seleksi adalah proses memilih pelamar yang paling cocok dari salah satu kandidat alternatif. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mencocokkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pemohon dengan persyaratan pekerjaan secara adil dan legal. Seleksi adalah proses memilih kandidat berkualitas terbaik dari antara kelompok alternatif kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi. Sementara proses rekrutmen selaras untuk mendorong individu untuk mencari pekerjaan dengan organisasi, proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu yang paling berkualitas dan cocok untuk posisi tertentu.

Dalam seleksi sumber daya manusia ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. *Pertama,* pemilihan karyawan/guru dan tenaga kependidikan/personalia yang cermat penting karena beberapa alasan. Kinerja pemimpin sendiri selalu tergantung pada bawahan; mahal untuk merekrut dan mempekerjakan karyawan/guru dan tenaga kependidikan; dan salah mengelola proses perekrutan memiliki berbagai implikasi hukum termasuk pekerjaan yang sama, perekrutan yang lalai, dan pencemaran nama baik. *Kedua,* apakah pengelola lembaga mengelola tes atau membuat keputusan

berdasarkan hasil tes, manajer perlu memahami beberapa konsep pengujian dasar. Kemampuan pelamar mengacu pada konsistensi tes, sementara validitas memberi tahu pengelola lembaga apakah tes mengukur apa yang dipikir seharusnya diukur. Validitas kriteria berarti menunjukkan bahwa mereka yang melakukannya dengan baik pada tes juga melakukannya dengan baik di tempat kerja sementara validitas konten berarti menunjukkan bahwa contoh sampel yang adil dari konten pekerjaan. Validitas dengan tes melibatkan analisis pekerjaan, memilih tes, mengelola tes, menghubungkan nilai dan kriteria tes, dan memvalidasi silang dan menilai ulang. Peserta tes memiliki hak privasi dan umpan balik serta kerahasiaan (Dessler, 2020).

Ketiga, apakah mereka diberikan melalui kertas dan pensil, oleh komputer, atau online. Ada beberapa jenis utama tes. Tes kemampuan kognitif mengukur hal-hal seperti kemampuan penalaran dan termasuk tes kecerdasan dan tes kemampuan kognitif tertentu seperti mekanik. Ada juga tes kemampuan motorik dan fisik dan ukuran kepribadian dan minat. Sehubungan dengan kepribadian, psikolog sering fokus pada dimensi kepribadian "lima besar": ekstroversi, stabilitas emosional/neurotisisme, kesesuaian, kesadaran, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Tes prestasi mengukur apa yang telah dipelajari seseorang. *Keempat,* dengan sampel kerja dan simulasi, pengelola lembaga menyajikan ujian dengan situasi yang mewakili pekerjaan yang mereka terapkan. Salah satu contohnya adalah pusat penilaian manajemen, simulasi 2 hingga 3 hari di mana 10 hingga 12 kandidat melakukan tugas manajemen yang realistis di bawah pengamatan para ahli yang menilai masing-masing dapat menilai potensi kepemimpinan. Pengujian berbasis video dan pelatihan kerja miniatur dan pendekatan evaluasi adalah dua contoh lainnya (Dessler, 2020).

Kelima, pengujian hanyalah bagian dari proses seleksi. Pengelola lembaga juga ingin melakukan investigasi latar belakang dan prosedur seleksi lainnya. Titik utama melakukan pemeriksaan latar belakang adalah untuk memverifikasi informasi pemohon dan untuk mengungkap informasi yang berpotensi merusak. Namun, perawatan harus diambil, terutama ketika memberikan referensi, bahwa karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan/personalia tidak difitnah dan bahwa hak privasinya dipertahankan. Mengingat keengganan mantan pimpinan/pengelola untuk memberikan laporan yang komprehensif, referensi yang memeriksa tersebut perlu melakukan beberapa hal. Pastikan pemohon secara eksplisit memberikan kewenangan untuk pemeriksaan latar belakang, menggunakan daftar periksa atau formulir untuk mendapatkan referensi telepon, dan gigih serta memperhatikan kemampuan yang potensial. Mengingat semakin populernya komputerisasi terkait database latar belakang pekerjaan, banyak atau sebagian besar pemimpin/pengelola lembaga menggunakan layanan informasi pra-kerja untuk mendapatkan informasi latar belakang. Untuk banyak jenis pekerjaan, pengujian kejujuran sangat penting, dan tes kertas dan pensil telah terbukti berguna. Sebagian besar pemimpin/pengelola lembaga juga mengharuskan karyawan/pegawai baru itu, sebelum benar-benar datang ke tempat kerja , mengikuti ujian fisik dan skrining. Sangat penting untuk mematuhi undang-undang imigrasi, khususnya dengan meminta kandidat menyelesaikan formulir verifikasi kelayakan kerja dan menyerahkan bukti kelayakan (Dessler, 2020).

Dalam proses seleksi. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dalam hal ini, (Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, 2018), menjelaskan. *Pertama,* identifikasi elemen proses seleksi. Seleksi biasanya dimulai dengan review aplikasi pekerjaan

tanggal kandidat dan resume. Organisasi ini mengelola tes kepada kandidat yang memenuhi persyaratan dasar. Kandidat yang memenuhi syarat menjalani satu atau lebih wawancara. Organisasi memeriksa referensi dan melakukan kembali pemeriksaan untuk memverifikasi keakuratan informasi yang diberikan oleh kandidat. Seorang kandidat dipilih untuk mengisi setiap posisi kosong. Kandidat yang menerima penawaran ditempatkan di posisi yang mereka pilih.

Kedua, menentukan cara untuk mengukur keberhasilan metode seleksi. Salah satu kriteria adalah keandalan, yang berarti bebas dari kesalahan, sehingga pengukuran konsisten. Metode seleksi juga harus valid. Artinya, kinerja pada ukuran (seperti skor tes) terkait dengan apa ukuran yang dirancang untuk menilai (seperti kinerja pekerjaan). Validitas terkait kriteria menunjukkan korelasi antara nilai tes dan skor kinerja pekerjaan. Validitas konten menunjukkan konsistensi antara item atau masalah tes dan jenis situasi atau kecenderungan yang terjadi di tempat kerja. Validitas konstruk menetapkan bahwa tes benar-benar mengukur konstruksi tertentu, seperti kecerdasan atau kemampuan kepemimpinan, yang dianggap sukses di tempat kerja. Metode seleksi juga harus dapat berlaku untuk lebih dari satu situasi tertentu. Setiap metode seleksi harus memiliki kegunaan. Artinya, dapat memberikan nilai ekonomis lebih besar dari biayanya. Metode seleksi harus memenuhi persyaratan hukum untuk keputusan pekerjaan.

Ketiga, merangkum persyaratan pemerintah untuk seleksi karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan. Proses seleksi harus dilakukan dengan cara yang menghindari diskriminasi dan memberikan akses kepada penyandang cacat. Metode seleksi harus berlaku untuk pekerjaan, dan skor tidak dapat disesuaikan dengan diskriminasi terhadap pelamar atau memberikan preferensi kepada

kelompok manapun. Pertanyaan tidak boleh mengumpulkan informasi tentang keanggotaan di kelas yang dilindungi, seperti ras, jenis kelamin, atau agama, juga tidak dapat menyelidiki status kecacatan seseorang. Pemimpin atau pengelola lembaga harus menghormati hak privasi kandidat dan memastikan bahwa mereka menjaga kerahasiaan informasi pribadi. Pemimpin atau pengelola lembaga harus mendapatkan persetujuan sebelum melakukan pemeriksaan latar belakang dan memberi tahu kandidat tentang keputusan merugikan yang dibuat sebagai akibat dari pemeriksaan latar belakang.

Keempat, membandingkan metode umum yang digunakan untuk memilih sumber daya manusia. Hampir semua organisasi mengumpulkan informasi melalui aplikasi ketenagakerjaan dan resume. Metode ini murah, dan formulir aplikasi membakukan informasi dasar yang diterima dari semua pelamar. Informasi ini tidak selalu bergantung kemampuan, karena setiap pemohon memberikan informasi. Metode ini paling valid bila dievaluasi dalam hal kriteria dalam deskripsi pekerjaan. Referensi dan pemeriksaan latar belakang membantu memverifikasi keakuratan informasi yang diberikan pemohon. Tes kerja dan sampel kerja lebih obyektif. Agar legal, setiap tes harus mengukur kemampuan yang sebenarnya terkait dengan pekerjaan. Tes kerja berkisar dari umum hingga spesifik. Tes tujuan umum relatif mudah dikelola. Tes harus dipilih untuk dikaitkan dengan kinerja pekerjaan yang sukses dan menghindari tuduhan diskriminasi. Wawancara banyak digunakan untuk mendapatkan informasi tentang keterampilan interpersonal dan komunikasi kandidat dan untuk mengumpulkan informasi yang lebih rinci tentang latar belakang kandidat. Wawancara terstruktur lebih valid daripada yang tidak terstruktur. Pandangan intersituasional memberikan validitas yang lebih besar daripada

pertanyaan umum. Wawancara mahal dan dapat memperkenalkan bias ke dalam proses seleksi. Organisasi dapat meminimalkan kelemahan melalui persiapan dan pelatihan.

Kelima, menjelaskan jenis utama tes kerja. Tes kemampuan fisik mengukur kekuatan, daya tahan, kemampuan psikomotorik, dan kemampuan fisik lainnya. Tes kerja bisa akurat tetapi dapat mendiskriminasi dan tidak selalu berhubungan dengan pekerjaan. Tes kemampuan kognitif, atau tes kecerdasan, cenderung valid, terutama untuk pekerjaan yang kompleks dan mereka yang ingin beradaptasi. Tes ini adalah cara yang relatif murah untuk memprediksi kinerja pekerjaan tetapi telah ditantang sebagai diskriminatif. Menggunakan berbagai macam tes kinerja pekerjaan bisa mahal. Tes kepribadian mengukur ciri-ciri kepribadian seperti ekstroversi dan penyesuaian. Penelitian mendukung validitas mereka untuk situasi pekerjaan yang tepat, terutama bagi individu yang mendapat skor tinggi pada kesadaran, ekstroversi, dan kesesuaian. Tes-tes ini mudah untuk dikelola dan umumnya memenuhi persyaratan hukum. Organisasi dapat menggunakan tes kejujuran kertas dan pensil, yang dapat memprediksi perilaku tertentu, termasuk kecurangan-kecurangan. Organisasi tidak boleh menggunakan grafik untuk menyaring kandidat pekerjaan. Organisasi juga dapat memberikan tes narkoba (jika semua kandidat diuji dan penggunaan narkoba dapat menjadi bahaya keselamatan kerja). Lulus pemeriksaan medis mungkin merupakan kondisi pekerjaan, tetapi untuk menghindari diskriminasi terhadap penyandang cacat, organisasi biasanya mengelola pemeriksaan medis hanya setelah membuat tawaran pekerjaan.

Keenam, mendiskusikan cara melakukan wawancara yang efektif. Wawancara harus sempit, terstruktur, dan standar. Pewawancara harus mengidentifikasi persyaratan pekerjaan dan

membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan persyaratan. Pewawancara harus dilatih untuk mengenali bias pribadi mereka sendiri dan melakukan wawancara objektif. Wawancara panel dapat mengurangi masalah yang berkaitan dengan bias pewawancara. Pewawancara harus membuat kandidat merasa nyaman di tempat yang dapat diprediksi yang bebas dari gangguan. Pertanyaan harus meminta deskripsi pengalaman yang relevan dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Pewawancara juga harus siap untuk memberikan informasi tentang pekerjaan dan organisasi.

Ketujuh, menjelaskan bagaimana organisasi atau lembaga melakukan proses pengambilan keputusan seleksi. Organisasi harus fokus pada tujuan menemukan orang yang paling cocok dengan pekerjaan dan organisasi. Ini termasuk penilaian kemampuan dan motivasi. Pengambil keputusan dapat menggunakan model *multiple-hurdle* di mana setiap tahap proses seleksi menghilangkan beberapa kandidat dari pertimbangan pada tahap yang nilainya rendah. Pada tahap akhir, hanya beberapa kandidat yang tersisa, dan keputusan seleksi menentukan kandidat mana yang paling cocok. Alternatif lain adalah model kompensasi, di mana semua kandidat dievaluasi dengan semua metode. Seorang kandidat yang mendapat skor buruk dengan satu metode dapat dipilih jika dia mendapat skor sangat tinggi pada ukuran lain.

Hasil penelitian (Tessema et al., 2020), menunjukan bahwa. (1) penelitian ini mengidentifikasi dan membahas enam teknologi yang mempengaruhi pendekatan rekrutmen dan seleksi menggunakan perusahaan multinasional Amerika (AMNC) sebagai studi kasus. (2) pendekatan rekrutmen dan seleksi berbasis teknologi memiliki dampak nyata pada proses dan praktik rekrutmen dan seleksi AMNC secara umum, dan tiga pemangku kepentingan (manajer sumber daya manusia (SDM), manajer perekrutan, dan

pelamar kerja) pada khususnya. (3) penggunaan pendekatan rekrutmen dan seleksi berbasis teknologi bukanlah masalah pilihan tetapi merupakan persyaratan untuk keberhasilan perusahaan mana pun. Ini juga menawarkan implikasi penelitian dan arah penelitian di masa depan.

Hasil penelitian (Jiarakorn et al., 2015), menunjukkan bahwa. (1) sekolah modern membutuhkan guru generasi baru. Di bawah metode rekrutmen guru sebelumnya, guru gagal memenuhi kebutuhan sekolah. (2) tujuan studi untuk mengembangkan hal-hal berikut untuk asisten guru di bawah yurisdiksi Administrasi Metropolitan Bangkok: proses rekrutmen dan seleksi; instrumentasi rekrutmen guru dan Menguji kualitas proses rekrutmen dan seleksi. (3) sumber bukti konsep dan teori yang relevan, misalnya teori pengembangan proses, teori analisis sistem konsep proses rekrutmen personil dan konsep seleksi personil digunakan untuk menentukan kerangka konseptual untuk penelitian ini. (4) argumen utama yang mengembangkan proses rekrutmen dan seleksi yang disebutkan di atas terdiri dari : (a) Proses rekrutmen guru meliputi: langkah untuk mensurvei dan menganalisis tenaga kerja guru; analisis kerja dan strategi rekrutmen dengan Program GYO; (b) proses seleksi guru yaitu meliputi: Instrumentasi (formulir pengukuran kapasitas); Proses pengambilan keputusan dan evaluasi; (c) Pedoman tambahan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu, lulusan guru dari lembaga yang didirikan oleh Administrasi Metropolitan Bangkok tanpa pengujian wajib dan (d) Ahli yang berkualitas untuk menguji rekrutmen dan kualitas proses seleksi oleh ulasan ahli. (5) temuan penelitian ini menunjukkan. Pertama, proses rekrutmen dan seleksi dikembangkan sebagai tanggapan terhadap kebutuhan orang-orang yang terlibat. Kedua, formulir untuk mengukur kapasitas asisten

guru diperoleh. Ketiga, proses diuji kualitasnya oleh para ahli yang berkualitas dari tinjauan ahli.

Hasil penelitian (Shih et al., 2005), menunjukkan bahwa. (1) bagaimana branding pemberi kerja digunakan dan tertanam melalui praktik SDM organisasi; khususnya rekrutmen, seleksi dan integrasi; (2) pentingnya melihat branding lembaga sebagai alat manajemen dalam hal penguatan budaya dan representasi simbolis di tempat kerja dan cara di mana ini bekerja melalui praktik SDM; (3) logika branding pemberi kerja dalam konteks di mana merek kurang signifikan, pada dasarnya bertentangan, membutuhkan individualisme dan keseragaman yang mungkin memiliki dampak lebih besar pada identitas tempat kerja daripada yang diperkirakan sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa seleksi sumber daya manusia merupakan suatu proses mengumpulkan informasi untuk menilai dan memutuskan siapa yang diangkat, dengan berpedoman pada hukum, demi kepentingan jangka panjang dan pendek, perorangan dan organisasi.

Analisis dari perekrutan dan seleksi sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut. Rekrutmen merupakan salah satu bagian yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Kinerja organisasi tergantung pada karyawan organisasi yang berkualitas. Rekrutmen dan seleksi adalah praktik terbaik untuk mempekerjakan kandidat berbakat dari organisasi. Ini membantu mengatur tujuan organisasi. Pada dasarnya proses rekrutmen dan seleksi dipandu oleh strategi, misi, dan tujuan organisasi. Fokus rekrutmen dan seleksi adalah mencocokkan kemampuan calon kandidat terhadap tuntutan dan imbalan yang melekat dalam pekerjaan tertentu. Itu sebabnya sistem seleksi kualitas organisasi top memberikan sumber daya dan energi yang cukup besar. Tujuan keseluruhan dari proses rekrutmen dan seleksi harus mendapatkan

biaya minimum jumlah dan kualitas karyawan atau pegawai yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi serta manajemen sumber daya manusia berhubungan langsung dengan perencanaan sumber daya manusia. Karena pentingnya dan pengetahuan yang diperoleh tentang proses rekrutmen, organisasi mengungkapkan pentingnya perekrutan dan seleksi dalam keberhasilan mereka. Keberhasilan departemen sumber daya manusia diukur pada perekrutan dan kinerja karyawan yang kompeten, professional, kreatif, inovatif dan responsive serta adaptif terhadap perubahan-perubahan (Russell & Brannan, 2016).

Pada akhir bab ini dapat dipahami bahwa. *Pertama,* dalam manajemen sumber daya manusia, perekrutan sumber daya manusia terdiri dari setiap praktik atau kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan/personalia potensial. *Kedua,* langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu: (1) penyaringan aplikasi dan resume, (2) menguji dan meninjau sampel kerja, (3) mewawancarai kandidat, (4) memeriksa referensi dan latar belakang, dan (5) membuat keputusan atau pilihan.

Daftar pustaka

Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, *94*, 273–279. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson.

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship

between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, *5*(3), 1–13. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1

Jiarakorn, H., Suchiva, S., & Pasipol, S. (2015). Development of Recruitment and Selection Process for Assistant Teachers using Multiple Approaches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *191*, 783–787. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.717

Kwan, P., & Walker, A. (2009). Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, *48*(1), 51–61. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2009.03.003

Lee, S. W., & Mao, X. (2020). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114322096969. https://doi.org/10.1177/1741143220969694

Munoz, Maria, D. (1999). *Recruitment and Selection in Business and Industry: Learning from the Private Sector Theory and Practice.* Paper presented at the Annual Meeting of the American Society for Training and Development (Atlanta, GA, May 22-27, 1999).

Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, *24*, e2. https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.).New York: Pearson.

Portillo, A. E., & Mancera-Valencia, F. J. (2021). The Processes of Recruitment and Selection of Personnel: Between Objectivity and Subjectivity. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, *9*(1), 1. https://doi.org/10.33094/7.2017.2021.91.1.8

Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, *34*(2), 114–124. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001

Shih, H.-S., Huang, L.-C., & Shyur, H.-J. (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers & Mathematics with Applications*, *50*(10–12), 1543–1558. https://doi.org/10.1016/j.camwa.2005.08.026

Tessema, M. T., Abraham, K., Han, J., Bowe, M., & Bug, T. (2020). Technology-Based Recruitment and Selection Approaches of an American Multinational Company (AMNC): Practical Implications. *International Journal of Human Resource Studies*, *10*(3), 117. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17082

Torrington, D., Hall, L. et-all. (2020). *Human Resources Management* (11th ed.). New York: Pearson.

BAB V

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Maulana Rezi Ramadhana

Pendahuluan

Terlepas dari ukuran dan bentuk industrinya, sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian penting bagi kelangsungan organisasi. Profesional dalam bidang SDM memiliki tanggung jawab sebagai penghubung antara organisasi dan karyawan untuk melakukan serangkaian aktivitas perancangan, pelaksanaan dan pengawasan kerja, dan memastikan seluruh prosesnya berjalan sesuai rencana, mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manajemen SDM adalah tentang bagaimana mengelola manusia sebagai aset berharga yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, memfokuskan pada menangani orang dalam bekerja berdasarkan lensa bisnis secara strategis, dan memengaruhi kelangsungan karyawan di organisasi (Arulrajah et al., 2016). Secara praktis, manajemen SDM tidak terpisahkan dengan pengembangan SDM, mengingat ada pertumbuhan pribadi dan perilaku profesional karyawan yang perlu diselaraskan dengan tujuan organisasi.

Pengembangan SDM sebagai rangkaian agenda yang sistematis dan terencana untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan (Werner & Desimone, 2012). Disamping mendorong kapasitas belajar,

pengembangan SDM juga mencakup fungsi-fungsi yang terutama terkait dengan pelatihan, pengembangan karier, pengembangan organisasi dan penelitian dan pengembangan (Slotte et al., 2004). Pengembangan SDM bertanggung jawab dalam mengembangkan pengetahuan, keahlian, produktivitas, karier, dan kepuasan karyawan. Aktivitas pengembangan SDM ini dimulai ketika seorang karyawan bergabung di organisasi hingga melanjutkan kariernya.

Agenda strategis pengembangan SDM akan melakukan pemantauan kinerja, merespon perubahan perilaku kerja, dan mengintegrasikan kinerja dengan rencana jangka panjang dan strategi organisasi, agar penggunaan sumber daya tetap berjalan secara efisien dan efektif. Dalam pengembangan SDM, kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan program utama, disamping juga pembinaan, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi. Untuk mengeksplorasi lebih mendalam, bagian ini secara khusus akan menuangkan penjelasan tentang perspektif, fungsi dan peluang pengembangan SDM.

Perspektif Pengembangan SDM

Secara historis, banyak perdebatan tentang kewenangan keilmuan dalam praktik pengembangan SDM, yang pada intinya mengarah pada bidang terapan interdisiplin (N. Chalofsky, 2004). Pengembangan SDM setidaknya melibatkan landasan bidang keilmuan :

a) Antropologi, terkait dengan budaya, nilai, norma kelompok manusia yang bekerjasama,
b) Ekonomi, terkait dengan perkembangan individu sebagai nilai tambah bagi organisasi,
c) Filsafat, terkait dengan konsep etika dan moralitas di suatu kelompok;

d) Komunikasi, terkait dengan proses menyampaikan pesan, hubungan antarelasi dan citra organisasi,
e) Manajemen, terkait dengan konsep strategi, struktur organisasi, proses kerja dan kepemimpinan,
f) Pendidikan, terkait dengan pembelajaran dan disain instruksional di organisasi, dan
g) Psikologi, terkait dengan konsep individu manusia, motivasi dan perilaku kerja.

Dengan keragaman pendekatan keilmuan yang erat dengan pengembangan SDM, perlu ada pemisahan fokus praktik pengembangan SDM, seperti contohnya fokus pada kebijakan dan sistem pengembangan pegawai (Collings et al., 2021), fokus pada proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan (Paauwe & Boon, 2018), atau fokus pada optimalisasi kinerja pegawai untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Secara prinsip manajemen SDM, seluruh area memiliki kontribusi yang saling mendukung proses pengembangan SDM dalam rangka menyelaraskan karyawan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Pengembangan SDM berfokus pada peningkatan kapasitas karyawan untuk dilatih, dikembangkan, dan ditingkatkan kemampuannya untuk menyesuaikan dengan tujuan organisasi. Disisi lain, setiap organisasi memiliki strategi dan landasan berpikir tertentu dalam menentukan dasar dari pengembangan SDM, ini dapat dibedakan dalam tiga perspektif, yaitu *perspektif kinerja, pembelajaran dan humanisme* (N. Chalofsky, 2004).

1. Perspektif Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian hasil yang terkait dengan tujuan organisasi, upaya berkontribusi pada organisasi, dan mem-

berikan kesempatan individu untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kerjanya (Holton, 2005). Ada sebelas asumsi sistem kinerja menjadi fokus dalam pengembangan SDM, yaitu :

1. Sistem kinerja memiliki tujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan, dan individu yang bekerja di dalamnya harus berkinerja jika ingin memajukan karier mereka dan mempertahankan pekerjaannya di organisasi,
2. Tujuan akhir dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan menyediakan sumber daya untuk mendukungnya,
3. Hasil utama pengembangan SDM bukan pada pembelajaran, tetapi nilai kinerja,
4. Potensi individu dalam lingkungan kerja harus dipupuk, diapresiasi, dan dikembangkan,
5. SDM harus meningkatkan kinerja dan membangun kapasitas untuk efektivitas kinerja di masa depan untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan,
6. Profesional dalam bidang SDM memiliki kewajiban etis dan moral untuk memastikan bahwa pencapaian tujuan kinerja organisasi tidak merugikan individu,
7. Kegiatan pelatihan atau pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari sistem kinerja, dan dapat digabungkan dengan intervensi peningkatan kinerja lainnya,
8. Kinerja dan sistem kinerja yang efektif harus memiliki manfaat bagi individu dan organisasi,
9. Peningkatan sistem kinerja secara umum bertujuan untuk meningkatkan nilai-nilai pembelajaran dalam suatu organisasi,
10. SDM harus bermitra dengan unit fungsional lainnya untuk mencapai tujuan kinerja,

11. Proses pembelajaran yang dikonversi ke dalam bentuk prestasi kerja adalah hal yang paling penting.

Inti dari sistem kinerja adalah praktik strategis SDM dalam menghubungkan kondisi dan kemampuan karyawan dengan tujuan strategis organisasi. Perspektif kinerja ini tidak melihat kinerja berdasarkan perilaku dan lebih berfokus pada jangka pendek. Sistem kinerja hanyalah sebuah sistem yang memiliki tujuan tertentu dan memiliki sasaran tertentu untuk menilai dan mengambil keputusan pengembangan SDM, berbeda dengan perspektif kedua yaitu perspektif pembelajaran yang memiliki fokus pada pengembangan individu yang berjangka panjang.

2. Perspektif Pembelajaran

Pembelajaran merupakan proses mendapatkan pengetahuan dari pengalaman di masa lalu (Argote, 2012), dan bernilai sebagai pendorong kemampuan individu (Yang et al., 2004). Pada perspektif ini, SDM memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi beragam pembelajaran di lingkungan kerja, baik formal, informal maupun insidental. Dasar dari perspektif pembelajaran ini adalah pada pengembangan kapasitas individu secara jangka panjang untuk mendukung penyelesaian tugas di tempat kerja (Watkins, 2016). memberikan istilah "pembelajaran adalah praktik SDM yang bertanggung jawab", karena terkait dengan sejumlah wawasan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat sukses. Pembelajaran tidak hanya hanya terkait dengan pengetahuan dan keterampilan namun juga peningkatan cara berpikir (Barrie & Wayne Pace, 1998), sikap dan nilai-nilai individu di tempat kerja.

Organisasi yang konsisten mengembangkan kapasitas karyawannya untuk belajar secara terus menerus, menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dalam dunia kerja dikenal dengan

istilah organisasi pembelajar, dan SDM memiliki seperangkat nilai yang diorientasikan untuk mendukung dan mempercepat pembelajaran semua karyawan. Pembelajaran ini menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan di organisasi, seperti adanya perubahan dalam proses kerja, layanan, pengembangan produk, fungsi pekerjaan hingga perubahan gaya kepemimpinan.

Pembelajaran yang bersifat transformatif akan mengarah pada pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja, makna, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi (N. E. Chalofsky et al., 2014a). Perspektif pembelajaran ini mengacu pada kebutuhan karyawan akan pengembangan kemampuan terkait dengan tugas dalam pekerjaan. Meskipun dapat mengarah pada kebutuhan jangka panjang, namun belum memberikan makna mendalam dalam kehidupan pribadi, dan perspektif humanistik menjadi cara pandang terbaru sebagai dasar pengembangan SDM.

3. Perspektif Humanisme

Humanisme menekankan pada pertumbuhan batin pribadi yang diwujudkan melalui interaksi diri dan pengalaman hidup. Ada proses transformasi pertumbuhan secara aktif dan kreatif dalam membentuk pribadi di dunia. Perspektif ini lebih bersifat multidimensi, transformasional, dan diekspresikan melalui kemampuan seseorang untuk menemukan makna dalam kehidupan sehari-hari (N. Chalofsky, 2016). Perspektif ini menekankan pada pertimbangan, bahwa ada kebutuhan untuk "mengembangkan manusia seutuhnya", tidak hanya dalam sisi kecerdasan namun juga emosional, moral, etika, kreatifitas, dan sosial.

Perspektif Humanisme memfokuskan pada pengembangan yang akan memungkinkan individu untuk menyadari potensi penuh mereka dengan cara yang bermakna dan berkaitan dengan isu-isu

seputar makna pekerjaan. Organisasi memiliki kewajiban untuk berkontribusi pada keahlian kerja individu dan kualitas hidup *(work-life balance)* (Crocitto et al., 1998). Dengan keahlian dan nilai humanisme individu, mereka lebih dari mampu menangani masalah kompetensi dan kualitas hidup dengan seimbang, yang keduanya sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Ketiga perspektif kinerja, pembelajaran, dan humanisme merupakan dasar berpikir dalam pengembangan SDM di organisasi. Menentukan dasar mana yang akan digunakan merupakan pilihan strategi dalam suatu organisasi. Namun, disarankan melibatkan secara sinergi diantara ketiganya (N. Chalofsky, 2004), karena tujuan pengembangan SDM untuk meningkatkan pembelajaran, mengembangkan potensi manusia, dan mencapai kinerja yang tinggi untuk mencapai efektivitas individu dan organisasi (McLagan, 1989).

Fungsi Pengembangan SDM

Sebagai sub fungsi dari manajemen SDM, pengembangan SDM dapat menjadi fungsi yang berdiri sendiri, atau dapat menjadi salah satu fungsi utama dalam departemen SDM. Sebagai fungsi, pengembangan SDM memiliki aktivitas tugas fungsi dalam pengembangan karier, pengembangan organisasi, dan pelatihan dan pengembangan (McLagan, 1989), yang dinilai sebagai sekumpulan kompetensi SDM yang memediasi "keahlian manusia dan upaya manusia" dalam organisasi (Ruona, 2016).

1. Fungsi pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan biasanya melibatkan pemberian pengetahuan dan kete-

rampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu, meskipun perubahan sikap juga dapat dicoba (contohnya pelatihan kedisiplinan karyawan). Pelatihan dimaksudkan agar karyawan terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar (Mangkuprawira, 2003). Sementara pengembangan, memiliki fokus jangka panjang untuk mempersiapkan tanggung jawab pekerjaan di masa depan dengan tetap berfokus pada peningkatan kapasitas kerja karyawan saat ini.

a. Orientasi dan penyesuaian kerja

Secara praktis, kegiatan pelatihan dan pengembangan seperti yang disampaikan(N. E. Chalofsky et al., 2014b) dimulai dari tahapan orientasi dan pelatihan penyesuaian diri dengan organisasi bagi karyawan baru. Kegiatan ini termasuk dalam proses "onboarding". Onboarding merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari rekrutmen, orientasi, hingga penempatan karyawan pada posisi pekerjaannya (Guttman, 2004).

Orientasi adalah tentang sosialisasi organisasi dan mempelajari berbagai informasi tentang perilaku baru di organisasi melalui lima kategori pembelajaran (Fisher, 1986), yaitu pembelajaran awal, belajar tentang organisasi (tujuan, nilai, dan kebijakan), fungsi dalam kelompok kerja (nilai, norma, peran, dan hubungan kerja), belajar cara melakukan pekerjaan (keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan), dan pembelajaran pribadi (pembentukan identitas diri, harapan, citra diri, dan motivasi kerja).

Tujuan orientasi pada karyawan baru ini dimaksudkan untuk mengurangi kecemasan, menurunkan biaya operasional, mengurangi aktivitas pergantian karyawan (turn over), mengurangi waktu yang dibutuhkan karyawan baru untuk mencapai kemahiran, membantu mempelajari nilai, budaya, dan harapan organisasi,

membantu memperoleh perilaku peran yang sesuai, membantu menyesuaikan diri dengan kelompok kerja, dan mendorong sikap positif (Zhang & Bartol, 2017)

Orientasi bagi karyawan baru perlu mempertimbangkan efektivitasnya, kegiatan orientasi ini dapat mempengaruhi karyawan baru ketika terlalu banyak penekanan pembelajaran dokumen, informasi yang berlebihan (terlalu banyak informasi dengan cepat bagi karyawan baru), informasi yang tidak relevan (terlalu umum yang tidak langsung relevan dengan tugas pekerjaan baru), penekanan besar pada tingkat kegagalan pekerjaan, penekanan pada komunikasi formal satu arah, tidak ada evaluasi program, dan tidak ada tindak lanjut kegiatan. (Feldman & Weitz, 2016)

b. Pelatihan kemampuan dan keterampilan

Setelah karyawan baru mendapatkan orientasi dan penyesuaian di lingkungan kerja yang baru, dan seiring berjalannya waktu tema pelatihan dispesifikan terarah pada pengembangan kemampuan dan keterampilan yang terkait dengan penugasan untuk meningkatkan kemampuan dan mengisi kesenjangan kemampuan *(skill gap)* yang ditemukan. Ada tiga kategori pelatihan individual yang dapat dikembangkan SDM (N. E. Chalofsky et al., 2014b), yaitu :

1. Keterampilan dasar, pelatihan teknis, dan pelatihan keterampilan interpersonal. Keterampilan dasar berfokus pada peningkatan keterampilan literasi yang dibutuhkan untuk sebagian besar pekerjaan pada posisi apa pun, seperti keterampilan menulis, membaca nota dinas, dll.
2. Pelatihan teknis yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis penugasan. Pelatihan ini dapat bertahap yang dimulai dari

knowledge dan technical (melalui level kemahiran) sesuai penugasan spesifik bidangnya.

3. Pelatihan keterampilan interpersonal dan sosial yang berfokus pada hubungan individu kerja, seperti pelayanan kastamer, komunikasi dan koordinasi kerja tim.

Fungsi bagian SDM bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan program pelatihan dan pengembangan manajemen untuk memastikan karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam posisi mereka, seperti dalam bentuk bimbingan teknis, pelatihan, workshop, kursus, sertifikasi, seminar, dll.

c. Pengembangan Profesionalitas

Dampak situasi global yang berkembang saat ini mencatat adanya peningkatan jumlah pekerjaan yang yang mempengaruhi peningkatan jumlah profesional. Oleh karena itu pengembangan profesional penting dan diperlukan. Menurut Sharma (1997), inti profesionalitas dalam pekerjaan mengarah pada pengetahuan diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman, memiliki orientasi pelayanan yang khas, dan memiliki otonomi dan prestise.

Seperti profesi dalam bidang hukum, akuntansi, atau teknik diorganisasi yang membutuhkan keterlibatan karyawan pada asosiasi profesional, dan memiliki fungsi pada kepentingan profesi dalam meningkatkan kapasitas keprofesiannya melalui pengembangan dalam bentuk khusus, seperti kursus sertifikasi keahlian melalui BNSP, menumbuhkan kebiasaan publikasi artikel, hingga pendidikan lanjut secara formal.

Terkait dengan sertifikasi dan pendidikan lanjut, fungsi SDM saat ini menjadi jembatan komunikasi dan kerjasama dengan berbagai pihak untuk memenuhi pendidikan berkelanjutan bagi

para karyawan di organisasi. Disamping mendapatkan manfaat dalam peroleh sertifikasi keahlian atau gelar pendidikan tinggi, beberapa manfaat (ekosistem) yang diperoleh organisasi melalui program pengembangan profesionalitas antara lain:

1. Organisasi dapat mempelajari keahlian khusus yang tersedia di lembaga pendidikan atau perguruan tinggi,
2. Organisasi dapat membantu lembaga pendidikan/perguruan tinggi dalam merancang modul pembelajaran terapan yang spesifik untuk pekerjaan tertentu,

Akhirnya, organisasi melalui karyawan profesionalitasnya juga dapat berperan dalam memberikan pendidikan berkelanjutannya bagi para karyawan lain di organisasi atau pihak laih. Pengembangan kurikulum profesionalitas yang berada di pusat pelatihan organisasi (training center) dapat berfungsi sebagai dasar bagi organisasi saat ini untuk mengembangkan universitas korporat atau dikenal dengan istilah *corporate university* (Holland & Pyman, 2006).

d. Pembinaan karyawan

Pembinaan adalah proses yang dilakukan manajer atau supervisor untuk mendorong karyawan dalam penerimaan tanggung jawab atas kinerja mereka sendiri, dan memberikan dorongan bagi mereka mencapai dan mempertahankan kinerja yang unggul (N. E. Chalofsky et al., 2014a). Pembinaan melibatkan analisis kinerja dan melakukan diskusi dengan karyawan untuk menyelesaikan persoalan kinerja dan menentukan secara bersama-sama cara dalam peningkatan kinerja.

Pembinaan menjadi proses yang terkait dengan analisis kinerja karena akan mendiskusikan faktor yang mempengaruhi kinerja saat ini, dan menentukan tindakan agar lebih efektif. Inti

dari permbinaan terkait dengan kinerja adalah sejumlah pertanyaan yang perlu didiskusikan, antara lain :

1. Apakah kinerja yang tidak memuaskan itu diketahui oleh karyawan?
2. Apakah karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan tentang kondisi itu?
3. Apakah ada hambatan yang mempengaruhi kinerja yang efektif?
4. Apakah karyawan memahami kemampuan yang dapat membantu pencapaian kinerja ?

Pembinaan mengarah pada masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, dan memperlakukan karyawan sebagai mitra untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Namun demikian, pembinaan tidak hanya terbatas pada pekerjaan, dapat terkait dengan masalah-masalah pribadi seperti manajemen stres, kebugaran, atau keseimbangan hidup dan bekerja. Fungsi bagian SDM adalah memberikan panduan, mengakomodasi pertemuan hingga melatih manager untuk mampu memberikan pembinaan kepada karyawannya.

2. Fungsi pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi merupakan rangkaian sistem dan transfer pengetahuan ke arah pengembangan yang mengarah pada efektivitas organisasi, dan melalui intervansi yang direncanakan (Cummings et al., 2009). Efektivitas diartikan sebagai pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Lynham et al., 2004), memiliki fokus dalam peningkatan pembelajaran organisasi yang berdampak pada kinerja organisasi (Schilling & Kluge, 2009). Selain itu juga pengembangan organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan yang dinilai dari parameter kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Pengembangan organisasi muncul dari studi perilaku pada tahun 1930-an ketika psikolog organisasi menyadari pentingnya struktur organisasi dan proses kerja yang mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan. Implementasi pengembangan organisasi perlu dirancang melalui program terencana dengan menerapkan konsep ilmu perilaku. Secara praktis, pengembangan organisasi ini menekankan pada perubahan organisasi dalam leval makro dan mikro.

Pada level makro, perubahan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara umum, sementara perubahan mikro lebih diarahkan pada level individu dan kelompok kerja (unit atau divisi). Contoh pengembangan organisasi terlihat ketika organisasi berupaya meningkatkan efektivitas organisasi dengan meluncurkan program keterlibatan *(engagament)* karyawan, dan mengidentifikasi perubahan-perubahan penting yang mendasar terkait dengan harapan, sistem penghargaan, dan pengembangan talenta.

Fungsi bagian SDM biasanya sebagai agen perubahan, atau dapat terlibat langsung dalam melaksanakan strategi pengembangan organisasi dengan memfasilitasi pertemuan karyawan untuk merencanakan dan mengimplementasikan proses perubahan yang sebenarnya. Agen perubahan SDM membantu manajer dalam merancang dan menerapkan strategi perubahan, baik desain maupun implementasi strategi. Agen perubahan SDM harus memiliki pengetahuan tentang wawasan, konsep, praktik, dan hasil penelitian pengembangan organisasi untuk dapat memberi saran kepada manajer tentang permasalahan (Burke, 1976; Sashkin & Burke, 2016). Ada delapan peran agen perubahan SDM yang direkomendasikan sesuai dengan kondisi kliennya, yaitu:

a. *Advocate*, peran yang mempengaruhi klien untuk menggunakan pendekatan tertentu, ketika klien tidak yakin dengan pendekatan yang akan diambil,

b. *Technical Specialis*, peran dalam memberikan pengetahuan teknis tentang masalah khusus, ketika klien mencari arahan pada masalah khusus,
c. *Facilitator*, peran dalam memberikan informasi tentang pengembangan organisasi atau strategi intervensi yang berbeda, ketika klien membutuhkan pelatihan dalam beberapa aspek pengembangan organisasi,
d. *Collabolator in Problem Solving*, peran memberikan bantuan dalam analisis masalah, mengidentifikasi solusi, dan langkah-langkah tindakan, ketika klien membutuhkan bantuan dalam pengambilan keputusan,
e. *Alternative Identifier*, peran memberikan bantuan dalam analisis masalah, mengidentifikasi solusi, dan langkah-langkah tindakan *secara satu arah*, ketika klien membutuhkan bantuan dalam mengembangkan proses pengambilan keputusan,
f. *Fact Finder*, berfungsi sebagai peneliti atau pengumpul data, ketika kebutuhan klien sangat spesifik,
g. *Process Specialist.* Agen perubahan SDM memfasilitasi pertemuan dan proses kelompok, ketika ada kebutuhan klien dalam konsultasi,
h. *Reflector*. Agen perubahan SDM membantu klien untuk memahami situasi dengan bereaksi terhadap informasi, ketika klien tidak yakin dengan data dan mencari klarifikasi

Intervensi pengembangan organisasi umumnya dilakukan melalui bentuk intervensi berbasis proses manusia yang diarahkan untuk meningkatkan hubungan antarpribadi, antarkelompok, maupuan pribadi di dalam kelompok. Terdapat dua strategi intervensi pengembangan organisasi oleh SDM yang umum digunakan (Nicholas & Katz, 1985), yaitu :

a. Umpan balik survei *(survey feedback),* teknik memberikan survei dengan tujuan merangsang diskusi persoalan, menghasilkan potensi, solusi, dan merangsang motivasi untuk perubahan,
b. Pembangunan tim *(team building)*, proses yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan efektivitas pemecahan masalah kelompok kerja

3. Fungsi pengembangan karier

Ada istilah dan pengertian beragam tentang 'karier' dari beberapa ahli, antara lain diistilahkan *"The property of an occupation or organization"* (Dalton et al., 1977), atau *"Advancement"* (Hall, 2016), dan pengertian lain *"Involvement in one's work"* (Schein, 2010), yang keseluruhannya memiliki makna dan terminologi yang berbeda dan sempit. Sepanjang literatur, definisi yang lebih luas dari diartikan sebagai *" the pattern of work-related experiences that span the course of a person's life"* (Greenhaus & Kossek, 2014), yaitu pola pengalaman terkait pekerjaan yang mencakup perjalanan hidup seseorang.

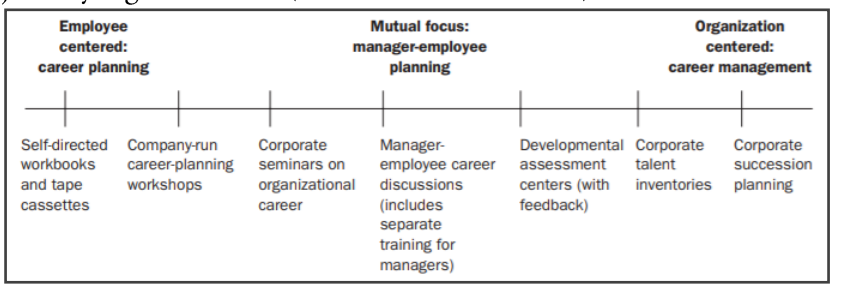
Keseluruhan proses karier atau pengembangan karier didefinisikan sebagai sebuah proses berkelanjutan, tumbuh dan bergerak maju melalui serangkaian tahap yang masing-masing ditandai dengan serangkaian masalah yang unik (Greenhaus & Kossek, 2014). Karier dinilai penting bagi individu karyawan maupun organisasi, dan keduanya melakukan upaya tertentu untuk mempengaruhi karier. Rangkaian aktivitas ini dikenal dengan perencanaan karier dan manajemen karier, keduanya merupakan rangkaian yang berkelanjutan, dan kedudukannya berada dalam kontinum yang berbeda.

a. Perencanaan karier

Perencanaan karier adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu untuk menilai keterampilan dan kemampuan dalam menetapkan rencana karier yang realistis. Kata kunci perencanaan karier bagi individu adalah (1) ada kesadaran diri sendiri, peluang, kendala, pilihan, dan konsekuensi; (2) ada upaya mengidentifikasi tujuan terkait karier; dan (3) ada upaya merencanakan pekerjaan, pendidikan, atau pengalaman pengembangan untuk mencapai tujuan karier tertentu. Jika perencanaan karier dapat dilakukan, maka individu akan memahami apa yang diinginkan dan memiliki serangkaian langkah tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan ini.

b. Manajemen karier

Manajemen karier adalah pengambilan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai perencanaan itu, umumnya berfokus pada apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong pengembangan karier karyawan, dan tindakan yang meningkatkan peluang bahwa kebutuhan SDM yang diantisipasi organisasi akan terpenuhi. Seperti contohnya perencanaan suksesi *(succession planning)* yang biasa dilakukan oleh manajemen SDM untuk menentukan karyawan mana yang dapat dan harus dipersiapkan untuk menggantikan orang-orang dalam posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar (Barnett & Davis, 2008).



Gambar 8 Spektrum Aktivitas Pengembangan Karier (sumber: Hall, 1976)

Secara praktis, terdapat istilah yang menunjukkan tahapan karier yang biasa digunakan SDM, yang intinya masih berada diantara dua kontinum tersebut diatas, contohnya :

a. Jalur karier (career path), merupakan pola pekerjaan yang membentuk karier karyawan,
b. Tujuan karier (career goals), merupakan sasaran posisi karyawan di masa depan,
c. Perencanaan karier (career plan), sebuah proses pemilihan jalur dan tujuan karier,
d. Pengembangan karier (career development), merupakan proses pertumbuhan dan kemajuan kualitas karyawan untuk mencapai rencana karier,
e. Manajemen karier (career management), adalah upaya karyawan dalam mengelola, memenuhi dan mencapai posisi tertentu,
f. Konsultasi karier (career consultation), adalah pembinaan/bimbingan karier dalam dalam mengidentifikasi hambatan dan kesulitan mengelola karier, yang biasa diarahkan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Fungsi bagian SDM penting dalam memandu proses perencanaan karier hingga manajemen karier karyawan, alih-alih banyak organisasi saat ini menemukan bahwa manajemen karier akan berjalan efektif ketika kegiatannya dikoordinasikan dalam sistem pengembangan karier yang terintegrasi (Baruch, 2004). Ada beberapa rekomendasi untuk mengefektifkan program pengembangan karier individu dan organisasi (Reitman & Schneer, 2003), antara lain:

1. Mengintegrasikan perencanaan pengembangan individu dengan perencanaan strategis organisasi,

2. Memperkuat hubungan antara pengembangan karier dan sistem SDM lainnya, seperti kompensasi benefit, atau manajemen kinerja,
3. Memperluas sistem pengembangan karier yang lebih terbuka,
4. Meningkatkan peran manajer dalam pengembangan karier melalui pengembangan keterampilan dan akuntabilitas
5. Mengembangkan dan memperluas pembelajaran antar karyawan,
6. Menekankan pengembangan di tempat kerja, tidak hanya dalam program pelatihan,
7. Mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi yang dapat ditransfer,
8. Menyertakan penilaian gaya hidup dalam kegiatan pengembangan karier,
9. Menerapkan berbagai pendekatan pengembangan karier untuk mengakomodasi pembelajaran yang berbeda, dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam.
10. Mengikat pengembangan karier secara langsung yang berhubungan dengan kualitas organisasi.

Peluang Pengembangan SDM

1. Peran Strategis

Peran yang lebih strategis dalam fungsi organisasi merupakan sebuah peluang dalam pengambangan SDM. Saat ini, perkembangan SDM di organisasi telah bergerak menuju konsep SDM yang lebih terintegrasi. Praktek SDM di organisasi saat ini perlu menunjukkan kemampuan strategis dalam tiga cara, berpartisipasi langsung dalam proses manajemen strategis organisasi, memfasilitasi pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan mengacu pada konsep

manajemen dan perencanaan strategis, dan memberikan pelatihan kepada karyawan yang selaras dengan tujuan dan strategi organisasi.

Peran penting lainnya adalah dalam kontribusi pemikiran baru dalam perumusan strategi, kebijakan, dan program yang selaras dengan strategi organisasi. Pembelajaran dan pelatihan dalam konsep dan metode manajemen strategis membantu karyawan dalam mengembangkan perspektif global yang penting untuk mengelola dalam lingkungan kerja yang kompetitif saat ini, bahwa peningkatan globalisasi dan revolusi teknologi (Internet) sebagai dua faktor utama yang membuat lanskap persaingan baru (Hoskisson et al., 2016).

2. Transformasi perubahan

Peluang pengembangan SDM saat ini terkait dengan pengembangan keterampilan karyawan, penggunakan teknologi baru secara efektif, mengembangkan struktur organisasi baru, dan membangun budaya yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Dalam sebuah literatur, terdapat beberapa tren di tempat kerja yang berdampak pada pengembangan SDM, yang pada intinya mengarah pada respon terhadap persaingan global dan kesenjangan keterampilan. Ketika perusahaan semakin bersaing dalam ekonomi global, banyak organisasi yang memerlukan kualifikasi karyawan yang lebih terdidik dan terlatih. Dan organisasi yang sukses harus memberdayakan karyawan dengan pengetahuan profesional dan spesialis untuk bersaing.

Studi praktis melaporkan bahwa kecepatan perubahan teknologi dan persaingan telah menciptakan kesenjangan yang signifikan antara kemampuan karyawan saat ini, sehingga persyaratan peran pada posisi kerja berkembang pesat, mendorong kebutuhan untuk mempertimbangkan pendekatan baru dan lebih

efektif dalam pengembangan sumber daya manusia (Whysall et al., 2019). Dan pembelajaran berkelanjutan adalah salah satu program yang penting sebagai dasar pengembangan manusia di organisasi Ketika menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh teknologi.

Berhadapan dengan persaingan, tidak juga cukup hanya mendidik dan melatih karyawan untuk siap menjalankan penugasan di tempat kerja, namun penting juga upaya dalam peningkatan kualitas pribadi, hubungan antar pribadi dalam menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan. Gallup Organization meng-indikasikan perlunya transformasi mental dan perilaku karyawan, dan menumbuhkan keterampilan penting bagi profesional pengembangan SDM saat ini, yaitu kemampuan bekerja sama, keterampilan teknis, keterampilan komunikasi antarpribadi, literasi komputer dan kemampuan menyesuaikan diri pada situasi baru.

3. Pengembangan SDM berteknologi (Digi-HR)

Teknologi baru memiliki potensi besar dalam menyelesaikan persoalan organisasi dan harus terus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, dengan tetap menyesuaikan dengan sistem organisasi agar dapat berdayaguna tinggi. Inovasi dan pembelajaran secara terus menerus akan menjadi nilai dasar dalam pengembangan organisasi. Hal ini turut menentukan perspektif baru dalam pengembangan SDM, yaitu perencanaan dan perancangan teknologi yang dapat diimplementasikan dalam mendukung fungsi pengembangan SDM.

Pengembangan teknologi dapat diadopsi sebagai pilar keempat pengembangan SDM dari pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi (Bennett, 2009), dan bertujuan dalam meningkatkan kapasitas dan kinerja pembelajaran. Penerapan teknologi dalam fungsi pengembangan

SDM memerlukan keterampilan profesional baru bagi SDM, seperti kemampuan manajemen proyek sistem informasi, kemampuan menjalin kemitraan yang efektif dengan pemangku kepentingan dengan menggunakan perspektif teknologi, dan keterampilan SDM dalam melakukan uji coba proses bisnis, pemetaan komputerisasi, dengan menggunakan diagram alur, hingga pengembangan kebijakan yang menyeimbangkan kebutuhan pembelajaran dan kinerja dalam lingkungan yang mendukung teknologi di organisasi.

Menurut pada ahli, penerapan teknologi dalam dunia SDM memerlukan keterampilan membayangkan data dan sistem, keterampilan penguasaan tentang web dan teknologi meta data (Conner, 2014), kecerdasan untuk memecahkan masalah yang kompleks dan kemampuan mengintegrasikan teori pembelajaran ke dalam desain (Bennett & Bierema, 2010), kemampuan menganalisis literasi teknis (McNair, 2015), kemampuan menciptakan komunitas online (McWhorter, 2010), dan kemampuan untuk memastikan keamanan kerahasiaan pemangku kepentingan di lingkungan virtual saat berbagi data virtual (Bennett & McWhorter, 2017)

Pengembangan teknologi adalah perubahan paradigma untuk yang menuntut pengembangan SDM bergerak melampaui penerapan program-program melalui channel tradisional, menuju kolaborasi bermakna yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

Argote, L. (2012). Organizational learning research: Past, present and future. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *26*(2), 320–321. https://doi.org/10.1108/DLO.2012.08126BAA.007/FULL/XML

Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, *5*(1). https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624

Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(5), 721–739. https://doi.org/10.1177/1523422308322277

Barrie, J., & Wayne Pace, R. (1998). Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(1), 39–54. https://doi.org/10.1002/HRDQ.3920090105

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, *9*(1), 58–73. https://doi.org/10.1108/13620430410518147

Bennett, E. E. (2009). Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets. *Advances in Developing Human Resources*, *11*(3), 362–374. https://doi.org/10.1177/1523422309339724

Bennett, E. E., & Bierema, L. L. (2010). The ecology of virtual human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, *12*(6), 632–647. https://doi.org/10.1177/1523422310394789

Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2017). Organizational Learning, Community, and Virtual HRD: Advancing the Discussion. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, *29*(3), 19–27. https://doi.org/10.1002/NHA3.20188

Burke, W. W. (1976). Organization Development in Transition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *12*(1), 22–43. https://doi.org/10.1177/002188637601200104

Chalofsky, N. (2004). *Human and Organization Studies: The Discipline of HRD*.

Chalofsky, N. (2016). Professional Morality and Integrity: Helping the Tin Man Find His Heart. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/152342230000200303*, *2*(3), 28–33. https://doi.org/10.1177/152342230000200303

Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014a). Handbook of Human Resource Development. *Handbook of Human Resource Development*, 1–759. https://doi.org/10.1002/9781118839881

Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014b). Handbook of Human Resource Development. *Handbook of Human Resource Development*, 1–759. https://doi.org/10.1002/9781118839881

Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1378–1382. https://doi.org/10.1111/JOMS.12695

Conner, M. L. (2014). Social learning augmented by social media: Creating better organizations for a better world. *Development and Learning in Organizations*, *28*(6), 6–8. https://doi.org/10.1108/DLO-07-2014-0058/FULL/PDF

Crocitto, M., Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1998). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. *The Academy of Management Review*, *23*(1), 176. https://doi.org/10.2307/259107

Cummings, T. G., Worley, C. G., & Calhoun, J. W. (2009). *Organization Development & Change 9e*. www.ichapters.com

Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers- A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, *6*(1), 19–42. https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90033-X

Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (2016). Career Plateaus Reconsidered: *Https://Doi.Org/10.1177/014920638801400107*, *14*(1), 69–80. https://doi.org/10.1177/014920638801400107

Fisher, C. D. (1986). *Organizational socialization: An integrative review*. 101–145. https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A WorkHome Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 361–388. https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091324

Guttman, H. M. (2004). The leader's role in managing conflict. *Leader to Leader*, *2004*(31), 48–53. https://doi.org/10.1002/LTL.63

Hall, D. T. (2016). Careers and Socialization: *Https://Doi.Org/10.1177/014920638701300207*, *13*(2), 301–321. https://doi.org/10.1177/014920638701300207

Holland, P., & Pyman, A. (2006). Corporate universities: A catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*, *30*(1), 19–31. https://doi.org/10.1108/03090590610643851

Holton, E. F. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, *7*(1), 37–54. https://doi.org/10.1177/1523422304272080

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (2016). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum: *Https://Doi.Org/10.1177/014920639902500307*, *25*(3), 417–456. https://doi.org/10.1177/014920639902500307

Lynham, S. A., Chermack, T. J., & Noggle, M. A. (2004). Selecting Organization Development Theory From an HRD Perspective. *Human Resource Development Review*, *3*(2), 151–172. https://doi.org/10.1177/1534484304265484

Mangkuprawira, T. S. (2003). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.

McLagan, P. A. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal*, *43*(9), 49–59.

McNair, D. E. (2015). Palloff, R. M., & Pratt, K. Lessons From the Virtual Classroom: The Realities of Online Teaching . *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, *17*(2), 264–269. https://doi.org/10.1177/1521025115578237

McWhorter, R. R. (2010). Exploring the emergence of virtual human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, *12*(6), 623–631. https://doi.org/10.1177/1523422310395367

Nicholas, J. M., & Katz, M. (1985). Research Methods and Reporting Practices in Organization Development: A Review and Some Guidelines. *The Academy of Management Review*, *10*(4), 737. https://doi.org/10.2307/258042

Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM : A critical review. *Human Resource Management*, 49–73. https://doi.org/10.4324/9781315299556-3

Reitman, F., & Schneer, J. A. (2003). The promised path: A longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(1–2), 60–75. https://doi.org/10.1108/02683940310459592

Ruona, W. E. A. (2016). Core Beliefs in Human Resource Development: A Journey for the Profession and Its Professionals. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/152342230000200302*, *2*(3), 1–27. https://doi.org/10.1177/152342230000200302

Sashkin, M., & Burke, W. W. (2016). Organization Development in the 1980's: *Https://Doi.Org/10.1177/014920638701300212*, *13*(2), 393–417. https://doi.org/10.1177/014920638701300212

Schein, E. H. (2010). Career Anchors for Leaders. *Handbook of Top Management Teams*, 126–133. https://doi.org/10.1057/9780230305335_14

Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, *11*(3), 337–360. https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2008.00242.X

Slotte, V., Tynjälä, P., & Hytönen, T. (2004). How do hrd practitioners describe learning at work? *Human Resource Development International*, *7*(4), 481–499. https://doi.org/10.1080/1367886042000245978

Watkins, K. E. (2016). Learning by Changing: Action Science and Virtual Organization Development: *Https://Doi.Org/10.1177/104515959901100308*, *11*(3), 20–22. https://doi.org/10.1177/104515959901100308

Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2012). Human Resource Development 6th Edition. In *IEEE Transactions on Information Theory* (Vol. 58, Issue 3).

Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, *38*(2), 118–129. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). *The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2017). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2010.48037118*, *53*(1), 107–128. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118

BAB VI

Sistem Pengembangan Karier

Marselinus Heriteluna

Pengertian Pengembangan Karier

Setiap Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau institusi baik sektor swasta atau sektor publik akan dituntut untuk selalu bekerja secara efektip, efisien dan memiliki kualitas dan kuantitas pekerjaan yang semakin baik dan berdaya saing tinggi. Mereka dituntut untuk bekerja dan memahami kemampuan teknis, konseptual , teoritis dan berintegritas.

Pengembangan mengacu pada Pendidikan formal, pengalaman, hubungan dan penilaian kepribadian serta kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk masa yang akan datang, hal tersebut disampaikan oleh Noe, *et al* dalam Iswanto, Y (2005). Karier, diartikan sebagai berjalan atau berpindah menuju ke atas pada garis pekerjaan yang dipilih seseorang, yang mencakup : menciptakan banyak uang, memiliki banyak tanggung jawab, serta kepemilikan status yang lebih tinggi, prestise dan kekuasaan.

Menurut Dessler, G (2020) manajemen karir merupakan proses untuk memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karir mereka, dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini lebih efektif. Sedangkan pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan seumur hidup yang berkontribusi pada karir seseorang eksplorasi, pendirian, kesuksesan, dan pemenuhan(Dessler, 2020).

Sistem Karier: karier merupakan suatu rangkaian urutan pekerjaan dalam pola kemajuan tertentu pada kehidupan karyawan. Stone (2013) dalam (Kadarisman, 2013) menyatakan bahwa pengembangan Karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan tertentu dalam sebuah organisasi atau perusahaan pada masa mendatang. Perusahaan atau Manajer SDM telah merencanakan cara-cara untuk mengembangkan karier selama mereka bekerja. Nampak bahwa proses ini dapat dilakukan secara sistematik oleh perusahaan yang telah merencanakan proses pengembangan karier karyawannya. Namun, disisi lain, proses ini juga dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri, bagian yang mengelola pegawai dan atasanya. Hal tersebut diperkuat oleh Handoko (2001) dalam (Kadarisman, 2013) yang mengatakan bahwa pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan mencapai suatu rencana karier.

Leibqwitz dan Schlossberg dalam (West, 2017) menyatakan:

a. Perencanaan karir: Sebuah urutan yang disengaja dan proses menentukan sendiri minat, nilai, dan keterampilan, menilai pilihan karir, memutuskan tindakan dan merancang yang bermakna, realistis rencana karir.
b. Pengembangan karir: Jumlah hasil atau total dari apa terjadi pada setiap karyawan dalam karirnya. Setiap karir karyawan berkembang terlepas dari usaha mereka untuk merencanakan atau tidak.
c. Manajemen karir: Termasuk kegiatan tersebut, proses, dan sistem yang mengakibatkan organisasi kemampuan untuk menggambarkan karakteristik karir karyawannya karyawan dan untuk merencanakan dan memprediksi kapabilitas karir yang dibutuhkan untuk masa depannya.

Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier

Menurut Rivai (2005) dalam (Kadarisman, 2013) tujuan dari pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan berkarier yang tersedia dalam organisasi pasda masa kini dan akan datang. Sementara Handoko (2001) dalam (Kadarisman, 2013) mengungkapkan bahwa tujuan pengembangan karier adalah untuk menjamin karyawan yang tidak dipromosikan masih memiliki nilai serta pertimbangan untuk promosi berikutnya, untuk dapat menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih dan menunjukkan kepada mereka kegiatan pengembangan karier apa yang harus diambilnya.

Hal ini diperkuat oleh pandangan Noe, R et al (2018) yang mengatakan bahwa kombinasi pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan untuk membantu karyawan mempersiapkan masa depan karir mereka (Noe Raymond , Hollenbeck John R , Gerhard Barry, 1384)

Pfeffer et al (2007) dalam (Kadarisman, 2013) menyampaikan bahwa untuk mencapai prospek karier yang baik, karyawan harus memperhatikan beberapa prinsif-prinsif seperti: bertanggung jawab atas kariernya sendiri, keahlian karyawan didasarkan pada upaya perjuangannya sendiri, perencanaan karier dibuat secara sadar dan sukarela, continuous improvement untuk menumbuhkan pribadinya dan sukses yang baik dijabarkan sendiri oleh karyawan tersebut.

Pengembangan karier, menurut (Sunyoto, 2012) memberikan manfaat antara lain:

a. Meningkatkan kemampuan karyawan, yang diperoleh melalui Pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya. Mereka dituntut dengan sungguh-sungguh mengikutinya.

b. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan, sehingga memudahkan pimpinan atau manajemen untuk menempatkan mereka di posisi yang lebih tepat.

Saydam (2000) dalam (Kadarisman, 2013) mengemukakan manfaat pengembangan karier karyawan, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi perusahaan. Manfaat tersebut antara lain: mendorong para karyawan mengembangkan diri dan kemampuannya, menambah rasa kepedulian yang tinggi pada perusahaan, mencegah keserahan dikalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan, mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan, mengisi lowongan karyawan akibat promosi dan mutase, mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan sesuai dengan potensinya.

Macam-macam Manajemen Karier

Simamora (2004) dalam (Sunyoto, 2012) menyebutkan ada 2 (dua) macam perencanaan karier yakni :

a. Perencanaan karier organisasional, mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karier, menitik beratkan pada jenjang dan jalur karier. Kebutuhan SDM merupakan komponen penting daam proses perencanaan SDM, sedangkan jalur karier merupakan perangkat yang menghubungkan pekerjaan dalam organisasi. Beberapa organisasi atau perusahaan menciptakan iklim kerja yang kondusif yang mendorong manajemen karier yang komprehensif.

   Perusahaan atau organisasi modern memerlukan manajemen karier untuk merespon dinamika dan situasi yang tidak bisa diprediksi, melalui program penilaian diri, pengembangan jalur karier dan pelatihan lintas fungsional karyawannya.

Program manajemen karier dapat dilakukan meliputi program konseling karyawan, melacak pekerjaan mereka, penawaran *workshop,* penilaian kinerja yang bersifat pengembangan dan merancang adanya pusat penilaian.

Beberapa strategi karier yang efektip dalam perspektif organisasi adalah:

1) Pemberian pilihan karier yang fleksibel bagi karyawan
2) Memastikan kerja keras akan membuahkan hasil
3) Penjabaran tujuan kedalam rencana aksi
4) Peran berbeda dalam perusahaan atau organisasi
5) Penyelesaian konflik dalam berbagai dimensi karier
6) Pewarisan pengalaman para senior kepada karyawan junior
7) Memberikan bantuan teknis dan non teknis
8) Pengarahan jalur karier secara spesifik dan jelas

b. Perencanaan karier Individual, yang terfokus pada individual dan keinginan, keahlian dan Hasratnya. Perencanaan karier individual meliputi Latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu menentukan orang tersebut tentang siapa dirinya dari segi potensi dan kemampuannya.

Individu umumnya merencanakan kariernya untuk meningkatkan status dan gaji, memastikan keselamatan pekerjaan dan tetap mempertahankan kemampuan mereka dipasar kerja yang dinamis.

Determinan penting dalam pilihan karier secara individu antara lain adalah kepribadian, nilai-nilai, motif dan kebutuhan hidup. Terdapat 6 (enam) orientasi pribadi yang menentukan tipe karier yang menarik perhatian karyawan (Sunyoto, 2012):

1) Orientasi Realistik

   Tipe dimana orang tertarik dengan jabatan yang melibatkan aktivitas-aktivitas fisik yang menuntut ketrampilan (skill), kekuatan tenaga, koordinasi. Contohnya adalah bidang pertanian, agrobisnis.

2) Orientasi Investigatif

   Tipe dimana orang tertarik dengan karier yang melibatkan aktivitas kognitif, seperti berfikir, berorganisasi, dibandingkan dengan afektip. Contohnya: ahli kimia, dosen

3) Orientasi Sosial

   Tipe orang tertarik dengan karie yang melibatkan aktivitas-aktivitas antar pribadi daripada fisik atau intelektual. Contohnya: Psikolog, Perawat, Pekerja Sosial.

4) Orientasi Konvensional

   Tipe orang yang berminat pada yang melibatkan aktivitas terstruktur, sistematis. Contohnya: Bankir, akuntan.

5) Orientasi Perusahaan

   Tipe orang yang tertarik dengan karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas untuk mempengaruhi orang lain. Contohnya: Manajer, Pengacara

6) Orientasi Artistik

   Tipe orang yang mementingkan karier yang melibatkan aktiivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistic, ekspresi emosi dan individualistik. Contohnya: artis, eksekutif, musisi.

Perencanaan dan Jalur Karier

Perencanaan Karier dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan dan minatnya , untuk mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun tujuan karier, dan merencanakan

aktivitas pengembangan praktis. Perencanaan karier harus terfokus pada *matching*-nya tujuan pribadi dan tersedianya kesempatan sesuai realita. Perencanaan karier, menurut (Sunyoto, 2012) sebaiknya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan untuk promosi. Perencanaan karier hendaknya telah dimulai sejak seseorang ditempatkan pada pekerjaan jenjang *entry* dan orientasi awal.

Hills (2012) dalam(Thain, Tannenbaum, & Livny, 2002) memberikan model empat kelompok bakat yang menarik yang mewakili cara yang berbeda di mana organisasi mendefinisikan bakat, tetapi yang juga menunjukkan bagaimana mengelompokkan mereka yang berpotensi dalam berbagai bagian tenaga kerja.

Empat kelompok tercantum di bawah ini dan menunjukkan fokus pengembangan bakat:

a. Memiliki jiwa kepemimpinan dan peran senior;
b. Orang berpotensi tinggi;
c. orang-orang berbakat;
d. semua pegawai.

Perencanaan karier dilakukan sejak awal, dan dengan melihat talenta yang dimiliki oleh karyawan, terutama dengan melihat lingkup kumpulan berdasarkan pengelompokan di atas. Manajemen akan mengamati kinerja dan membandingkannya dengan standar pekerjaan. Pada tahapan terdapat jalur karier yang memungkinkan manajemen untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dan memungkinkan membantu karyawan untuk membuat keputusan karier tertentu.

Jalur karier (*path career*) merupakan sebuah lini progresi yang dilalui karyawan dan bersifat fleksibel dalam masa kerjanya pada sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam jalur karier yang telah tertata dengan baik oleh sebuah perusahaan, maka karyawan

akan dengan mudah melakukan pengembangan kariernya dengan bantuan perusahaan. Pengembangan karier (*career development*) merupakan sebuah pendekatan formal yang di rancang perusahaan untuk memastikan dan menganalisis bahwa orang-orang yang memiliki kualifikasi tertentu serta pengalaman yang tepat tersedia saat perusahaan memerlukan karyawan dengan kualifikasi yang diinginkan.

Jeffrey Polzer (2018) dalam (Thain et al., 2002) memberikan studi kasus untuk menunjukkan bagaimana analitik dapat berkontribusi pada keputusan promosi. Misalnya, mengidentifikasi mereka yang kemungkinan besar akan keluar dari organisasi jika tidak dipromosikan; dan dengan menganalisis email (bukan konten) untuk mengidentifikasi kandidat mana yang memiliki jaringan terluas dan lebih banyak lagi waktu bekerja di dalamnya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan karier karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi, yang harus dipahami oleh karyawan dalam merencanakan kariernya, maupun peranan organisasi atau perusahaan dalam membantu karryawannya untuk berkembang.

Marihot Tua (2005) dalam (Sunyoto, 2012) menyebutkan bahwa tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Tahapan Kehidupan Karier, yaitu waktu sejak seseorang masuk serta usianya pada saat itu hingga memasuki tahap pensiun. Karena perencanaan karier banyak dilakukan dan merupa-kan tanggung jawab individu, maka dikatakan bahwa mereka melakukan upaya tersebut dalam beberapa tahapan, yaitu:
   1) *Entry Stage*, tahap memasuki organisasi, sebagai karyawan baru.

2) *Mastery Stage*, tahapan sesorang dengan pengalamanatau keahlian yang sudah di dapat menginginkan jabatan baru yang lebih tinggi dan menarik serta menantang. Terdapat dua kemungkinan hal yang terjadi yakni *achievement stage* (berusia antara 30 s.d 40 tahun, dengan keinginan untuk berprestasi dan naik jabatan atau dipromosikan kedalam jabatan lebih tinggi) dan *mid career stage* (berusia antara 40 s/d 55, ditandai keinginan menilai Kembali kariernya dengan motivasi kerja sudah mulai menurun, keberhasilan diukur dengan tugas-tugas lebih menarik, menantang dan pentingdan kesempatan memperoleh pengalaman baru). Ada kemungkinan alasan kecenderungan tersebut di atas, yakni : kesempatan karier yang lebih sempit, perubahan pandangan terhadap karier, dan ketidakpastian mengenai karier).

3) *Passage Stage,* masa karyawan mempersiapkan pensiun, terjadi pada usia 55 tahun. Karyawan sudah tidak banyak memikirkan naik jabatan atau beralih kejabatan lain.

b. Jangkar Karier, merupakan suatu yang bersifat *evolutive*, melalui proses penemuan diri sampai pada keputusan untuk memilih suatu pilihan karier yang sesuai dengan keinginannya(Sunyoto, 2012) menurut Edgar Shei ada 5 jenis jangkar karier yang dapat dipilih :

1) Jangkar karier fungsional atau Teknik, kecenderungan menghindari keputusan yang mendorong mereka pada manajemen umum, lebih memilih berkembang dalam bidang Teknik dan fungsional.

2) Jangkar karier manajerial, menjadi manajer umum dengan tanggungjawab yang lebih besar, sehingga memilih *path career vertical system.*

3) Jangkar karier kreativitas, memiliki motivasi kuat menciptakan sesuatu sehingga mendapatkan pengakuan.
4) Jangkar karier otonomi dan kemandirian, kecenderungan tidak tergantung pada orang lain jika dipromosikan menjadi bawahan mereka tidak tertarik, biasanya memilih menjadi konsultan fungsional tertentu.
5) Jangkar karier keamanan, kecenderungan memilih karier yang memiliki stabilitas jangka panjangdan keamanan jabatan.

c. Jalur Karier, merupakan urutan jabatan-jabatan yang dapat dan harus diduduki untuk mencapai karier seseorang. Beberapa sistem jalur karier: *Vertical System, trunk and branch system, planned Job rotation syatem* dan *diamond system.*
1) *Vertical System,* karier melalui satu fungsi melalui hirarki, misalnya Ketika mulai bekerja sebagai karyawan biasa dalam bidang tertentu, sebagai bagian pemasaran, naik menjadi seksi iklan, asistem manajer pemasaran, manajer pemasaran, atau bila dipendidikan, dosen biasa, menjadi kaprodi, kajur dan menjadi wakil direktur, menjadi direktur
2) *Trunk and Branch System,* mengandaikan bahwa seseorang harus melalui tahapan-tahapan dan tidak langsung naik ke posisi tertinggi.
3) *Planned job rotation system,* hamper sama dengan *trunk and branch system* bedanya terletak pada perencanaan teliti dari organisasicmengenai pengalihan seseorang dari jabatan satu ke jabatan berikutnya.
4) *Diamond system,* didasarkan pada organisasi yang kegiatannya didasarkan pada project -project tertentu. Berbeda dengan sistem lain dimana jalur karier lebih banyak ke samping dan sedikit yang ke atas. Misalnya dari *professional* menjadi *project*

manajer, kemudian dapat beralih ke *resource manager* dan menjadi ahli strategi.

Hastho dan Meilan (2007) dalam (Sunyoto, 2012) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier, antara lain:

a. Hubungan Pegawai dan organisasi, situasi ideal karyawan dan organisasi dapat mencapai produktivitas kerja tinggi. Keduanya saling mempengaruhi.
b. Personalitas Karyawan, situasi emosional, sikap apatis, sikap ambisius menjadi penentu dalam pengembangan karier karyawan
c. Faktor eksternal, adanya intervensi pihak luar.
d. Politicking dalam Organisasi, intrik, kasak-kusuk, hubungan pertemana, nepotisme.
e. Sistem penghargaan
f. Ukuran organisasi, menyangkut jumlah personel dan jumlah jenis pekerjaan
g. Kultur organisasi, kebiasaan-kebiasaan organisasi.
h. Tipe manajemen.

Dinamika yang berkembangan Ketika menjalani karier, adalah adakalanya karier akan mengalami berbagai cobaan, stuck ditengah jalan dan mengalami guncangan, sehingga mempengaruhi perjalanan dalam pekerjaan. Pada situasi ini maka seseorang memerlukan sebuah usaha untuk tetap mempertahankan kariernya sekuat tenaga. (Bassot, Barnes, & Chant, 2013) menyebutkan bahwa ketahanan karir bukan hanya tentang membantu individu untuk mengatasi tugas-tugas yang terkadang sulit terkait dengan perubahan karir,

terutama ketika hambatan tak terduga menghalangi. Ini memungkinkan individu untuk mengambil keuntungan dari hal-hal yang tidak terduga kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Mempertahankan karier tetap eksis merupakan suatu tugas yang berat dan memerlukan energi untuk itu. Ketahanan karir berkaitan dengan daya tahan individu dan ketekunan mereka dalam mengatasi hambatan, beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi kesulitan. Mengembangkan dan memelihara kebahagiaan karier membantu individu untuk tetap positif dan bangkit kembali dari situasi sulit, misalnya dengan memeriksa kembali nilai-nilai pribadi mereka. Pertumbuhan karier

menyediakan pengalaman dan peluang yang memungkinkan individu pada waktunya untuk pulih dari trauma dan kemunduran(Bassot et al., 2013).

Pengembangan Karier Secara Individu

Sistem pengembangan karir: suatu upaya sistematik, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Sebuah organisasi dituntut untuk selalu berkembang dan terus berbenah untuk meningkatkan kualitas, kapabilitas dan pertumbuhan organisasi tersebut. Setiap karyawan bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya.

Pertumbuhan karir berkaitan dengan kemajuan yang dicapai individu dalam belajar dan bekerja, serta didukung oleh perencanaan yang disengaja dan bisa jadi kebetulan belaka atau dikembangkan secara signifikan berhubungan dengan pengem-

bangan karir. Pandangan untuk memperjuangkan karier demi kebahagiaan untuk diri sendiri (dan orang lain) juga membantu individu untuk merespon positif dalam rentang tiap kesempatan pertumbuhan karir (Bassot et al., 2013).

Menurut Handoko (1995) dalam (Sunyoto, 2012), kegiatan-kegiatan dalam pengembangan karier individu meliputi:

a. Prestasi kerja, merupakan kegiatan paling penting untuk memajukan karier melalui unjuk prestasi kerja (*Performance*)
b. Exposure, menjadi dikenal dengan orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karier lainnya. *Exposure* dapat dilakukan melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentase lisan karyawan, pekerjaan kepanitiaan, pelayanan kemasyarakatan serta lama waktu bekerja karyawan.
c. Permintaan berhenti, perpindahan secara efektip (*leveraging*). Adanya kesempatan berkarier pada perusahaan-perusahaan lainnya dengan berpindah merupakan salah satu cara untuk memperoleh kesempatan berkarier yang lebih baik dan kompetitif, sehingga menemukan tempat dengan promosi, gaji yang lebih baik, serta pengalaman baru yang sesuai dengan latarbelakang karyawan.
d. Kesetiaan organisational, dedikasi terhadap organisasi. Pada karyawan yang baru kesetiaan pada umumnya masih rendah. Dedikasi jangka Panjang diharapkan akan menurunkan perputaran tenaga kerja.
e. Mentor dan sponsor, bimbingan karier informal. Adanya bimbingan ditambah dengan hubungan yang baik dengan para mentor dan atasan langsung akan memberikan nuansa baik bagi perkembangan karier karyawan dan menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang lain.

f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, melalui program pelatihan, kursus-kursus dan bahkan melalui penambahan gelar. Hal ini merupakan kesempatan untuk bertumbuh, terutama bila dilakukan *by design* oleh perusahaan atau organisasi.

Selain itu program seperti pengkaderan, yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, merupakan metode yang baik dalam upaya pengembangan karier karyawan. Para karyawan muda potensial dipersiapkan sejak awal untuk ditempa melalui berbagai pola pelatihan, kursus, arahan, dan persiapan, pengalaman kerja dan terjun langsung dengan design yang dibuat guna mengkaderkan orang-orang tersebut untuk mengambil alih kepemimpinan dimasa yang akan datang.

Daftar Pustaka

Bassot, B., Barnes, A., & Chant, A. (2013). *A Practical Guide to Career Learning and Development. A Practical Guide to Career Learning and Development.* https://doi.org/10.4324/9781315850924

Dessler, G. (2020). *Human resource management-Pearson.*

Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Rajawali Press.

Noe Raymond , Hollenbeck John R , Gerhard Barry, R. P. M. (1384). *Fundamentals of Human Resources Management* (7 ed.). New York: Mc Graw Hill Education.

Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi, Out Sourcing* (1st ed.). Yogyakarta: CAPS.

Thain, D., Tannenbaum, T., & Livny, M. (2002). *Resource Management Resource Management. Distributed Computing.*

West, P. J. (2017). *Career, Planning, Development and Management* (39th ed.). New York: Routledge.

BAB VII

Budaya Organisasi

Ifdlolul Maghfur

Peran budaya organisasi di perusahaan khususnya terkait teori budaya organisasi. Budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman yang diyakini bersama oleh para anggotanya. Budaya mencakup pola pikir, perasaan, dan reaksi yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan aktivitas lain para anggota organisasi. Organisasi yang sukses tampaknya memiliki budaya kerja yang kuat sehingga mampu menarik, menjaga dan memberi balasan bagi siapa saja yang memenuhi kewajiban dan mencapai target. Dalam tulisan ini, beberapa aspek budaya organisasi dikaji dan dianalisis dengan mempertemukan teori dengan kondisi nyata. Tulisan ini bertujuan untuk menggali fungsi dan eksistensi budaya organisasi. Selain itu dibahas juga tentang bagaimana perkembangan teori organisasi dan dampaknya bagi performa pekerja. Diakhir tulisan disajikan konsep budaya kerja Islami.

Budaya organisasi umumnya membentuk perilaku seseorang dalam suatu organisasi. Sehingga saat seseorang masuk ke suatu organisasi atau perusahaan, ia kemudian akan mengikuti adat istiadat, kebiasaan dan budaya yang mendominasi pada organisasi tersebut. Mengenai pengertian, fungsi, ciri dan jenis-jenis budaya organisasi berikut ini.

Pengertian Budaya Organisasi

Goodman et al. mendefinisikan kepemimpinan sebuah proses pengaruh sosial (a social influence proces to influence people to achieve a Common goal). Berdasarkan pendapat para ahli, kepemimpinan dalam penulisan ini mengacu pada konsep Ivancevich et al, dapat disintesiskan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan sebagai teladan bagi bawahan dalam mencapai tujuan. Adapun dimensi dan indikator yang digunakan adalah (1) Dimennsi Interpersonal dengan indikator Figurhead, leader, dan liaison (Penghubung), (2) Dimensi Informasional dengan indikator pemonitor, disseminator (penyebar), dan juru bicara, dan (3) Dimensi Pengambil Keputusan dengan indikator entreprenuer (pengusaha), disturbance handler (mengatasi kesulitan), dan pengatur sumber daya dan wakil (mewakili satuan kerja).

Budaya Organisasi

Rollinson mengemukakan: "a pattern of basic Assumption invented, discovered or developer by a given group as it learns to cope with it's problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and therefor to be tought to new members as the correct way to receive, think and feel in relation to those problems". Berdasarkan pendapat para ahli, maka Budaya organisasi dalam penulisan ini mengacu pada konsep Wallach dalam JackHenry dapat disintesiskan sebagai suatu nilai yang dimaknai bersama oleh seluruh individu yang ada dalam organisasi mengenai aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku. Adapun dimensi dan indikatornya adalah (1) Dimensi Budaya birokrasi dengan indikator koordinasi, taat pada perintah dan aturan, (2) Dimensi Budaya inovatif dengan indikator kebebasan berpikir, kebebasan berpen-

dapat, kebebasan perasaan dan kebebasan inovatif dalam bekerja, dan (3) Dimensi Budaya suportif dengan indikator berorientasi pada keterbukaan, berorientasi saling menghargai antara satu dengan yang lainnya. saling membantu, mendukung, berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Motivasi Kerja

Luthan (2011:201) "Motivation is a process that stars with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive". Berdasarkan pendapat para ahli maka motivasi dapat disintesiskan sebagai upaya-upaya mendorong semangat kerja baik dari dalam diri (motivasi internal) maupun dari luar (eksternal) agar melaksanakan pekerjaan secara optimal dan mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan. Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini yaitu menggunakan teori McClelland dari yang mencakup tiga dimensi, di antaranya adalah (1) Dimensi Kebutuhan berprestasi, dengan indikator Semangat bekerja lebih, Semangat menyelesaikan tugas dan Semangat mencapai target, (2) Dimensi Kebutuhan berafiliasi, dengan indikator Semangat berinteraksi dengan lingkungan dan Semangat untuk bekerja sama, dan (3) Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan, dengan indikator Semangat untuk menduduki jabatan struktural dan Semangat untuk mencapai kepangkatan tertinggi.

Komitmen Pegawai

Valentin, Jackson, and Mathis berpendapat "The degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization". Berdasarkan pendapat para ahli maka komitmen organisasional dapat disintesiskan sebagai melekatnya emosional seseorang terhadap organisasi yang melibatkan kesetiaan, kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi

dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Adapun secara operasional dimensi variabel komitmen organisasi disusun sebanyak tiga dimensi, yaitu (1) Dimensi Komitmen afektif, dengan indikator-indikator Kesesuaian nilai pribadi dengan organisasi, Bangga dengan keanggotaannya dalam organisasi dan Kesesuaian tujuan pribadi dengan organisasi, (2) Dimensi Komitmen berkelanjutan, dengan indikator-indikator Kepercayaan terhadap visi dan misi organisasi, Kepercayaan terhadap tujuan organisasi dan Kepercayaan terhadap prospek organisasi, dan (3) Dimensi Komitmen normatif, dengan indikator-indikator Kesetiaan menjadi anggota organisasi dan Kesetiaan menjaga nama baik organisasi.

Budaya organisasi sebagai karakteristik pada suatu organisasi untuk kemudian menjadi pedoman bagi organisasi dengan cara yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi sendiri berfungsi sebagai norma perilaku serta nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi dan yang digunakan sebagai dasar tata tertib organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat didefinisikan secara sederhana seperti bagaimana hal-hal tersebut diselesaikan. Budaya organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, harapan dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya yang kemudian tercermin dalam perilaku anggota, filosofi, pengamalan, pekerjaan internal, interaksi dengan lingkungan luar organisasi, hingga harapan-harapannya untuk masa depan.

Ada juga yang menggambarkan bahwa budaya organisasi kemudian melibatkan aturan, asumsi, bahasa, simbol, norma, visi, sistem, kepercayaan, kebiasaan, simbol, dan nilai tertulis serta tidak tertulis. Pengertian Budaya Organisasi menurut para ahli, sebagaimana yang telah dijelaskan pada definisi budaya organisasi sebelumnya, pemimpin kemudian memegang peran penting dalam

membentuk budaya kerja organisasi. Karenanya fungsi budaya organisasi secara umum kemudian dibagi lagi menjadi beberapa hal, di antaranya meningkatkan loyalitas seseorang atau karyawan pada suatu perusahaan, Ia juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengorganisir anggota, Sebagai alat untuk memperkuat nilai-nilai organisasi, sebagai mekanisme yang mengontrol perilaku di lingkungan kerja sehingga dapat mendorong semua struktur untuk meningkatkan kinerja baik untuk jangka pendek maupun jangka Panjang. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai faktor penentu dalam manajemen, apa yang kemudian dapat dilakukan dan apa yang tidak. Beberapa ahli di bidang sosiologi telah menjelaskan tentang pengertian budaya organisasi, berikut beberapa diantaranya:

a) Mondy dan Noe

   Menurut Mondy dan Noe budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai bersama, kepercayaan, serta kebiasaan pada suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formalnya hingga kemudian menciptakan norma-norma perilaku.

b) Sarpin

   Menurut Sarpin Pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formal satu sama lain untuk kemudian menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

c) Schein

   Menurut Schein Pengertian budaya organisasi merupakan suatu pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan organisasi belajar mengatasi dan mengatasi masalah yang muncul sebagai akibat dari adaptasi integrasi eksternal dan internal yang sudah berjalan dengan baik. Dengan cara ini, budaya organisasi harus

diajarkan kepada semua anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan masalah ini.

d) Nawawi

Menurut Nawawi Hubungan budaya dengan budaya organisasi diantaranya "budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi".

e) Hodge, Anthony, dan Wales

Menurut Hodge, Anthony, dan Wales budaya organisasi adalah konstruksi dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang tidak dapat diamati dan yang dapat diamati.

f) Larissa A. Grunig

Menurut Larissa A. Grunig budaya organisasi adalah totalitas nilai, harapan, simbol, makna, asumsi, yang dalam pengorganisasian suatu kelompok kemudian mampu bekerja sama.

g) Luthans

Menurut Luthans budaya organisasi adalah nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku pada suatu anggota organisasi. Seluruh anggota ini kemudian akan berperilaku sesuai budaya dominan agar kemudian dapat diterima oleh lingkungan organisasinya.

h) Susanto

Menurut Susanto Pengertian budaya organisasi menurut Susanto merupakan nilai-nilai yang kemudian dijadikan pedoman bagi sumber daya manusia untuk mewujudkannya, menghadapi masalah eksternal serta upaya dalam menyesuaikan integrasi organisasi, sehingga setiap anggota organisasi kemudian dituntut

untuk memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bersikap atau berperilaku.

i) Robbins

Menurut Robbins budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dimiliki oleh setiap anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

j) Gareth R. Jones

Menurut Gareth R.Jones Pengertian budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, atau suatu sistem makna bersama.

k) Walter R. Freytag

Menurut Walter R, Pengertian budaya organisasi adalah berbagai asumsi dan nilai yang disadari atau tidak disadari yang dapat mempersatukan suatu organisasi. Asumsi dan nilai ini menentukan pola perilaku anggota organisasi.

Fungsi Suatu Organisasi

Bagi Kelangsungan Bisnis organisasi berfungsi diantaranya memudahkan pembuatan perencanaan. Fungsi organisasi dalam manajemen diantaranya memudahkanmu dalam suatu perencanaan. Fungsi organisasi diantaranya mempermudah manajemen dalam membuat laporan analisis dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan atau bisnis. Berikut beberapa penjelasan mengenai fungsi organisasi bagi kelangsungan bisnis :

a) Mendapatkan Berbagai Informasi

Fungsi organisasi tidak hanya sebagai wadah bagi sekumpulan orang dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Namun fungsi organisasi juga dapat digunakan sebagai tempat mendapatkan informasi. Dalam suatu organisasi perusahaan,

tentunya kamu akan bertemu dengan anggota lainnya. Sebab di dalam organisasi kamu akan bertemu dengan anggota lainnya. Selain itu kamu juga dapat mendapatkan berbagai macam informasi dari anggota lainnya, selain informasi secara fisik, kamu juga bisa mendapatkan informasi dengan melakukan sebuah meeting online dengan rekan kerja lainnya. Dengan fungsi organisasi kamu kemudian akan mendapatkan berbagai hal penting yang mendukung kelangsungan bisnismu.

b) Membantu Pencapaian Suatu Target

Fungsi organisasi dalam sebuah bisnis diantaranya memudah-kanmu dalam mem-break down pekerjaan yang dilakukan dalam rencana kegiatan, dan organisasi tersebut kemudian akan dikelompokkan menjadi satu grup sesuai masing-masing jabatannya, dan setelah di kelompokan, akan dibuat menjadi sebuah struktur dengan memberikan tugas masing-masing dalam grup organisasi, tujuan organisasi ini agar dapat mencapai sebuah target yang ingin dicapai.

c) Kembangkan Keahlian Public Speaking

Dengan menjadi seorang pemimpin, public speaking merupakan suatu hal yang paling penting dalam berkomunikasi dengan banyak orang bahkan pebisnis lainnya. Namun dalam public speaking masih terdapat seorang pemimpin yang tidak mengacu pada keahlian dalam berbicara di depan umum. Untuk melatih hal ini kamu kemudian dapat memulai diri dengan melatih berbicara kepada organisasi, seperti seorang karyawan, maupun organisasi lainnya. Fungsi organisasi ini juga dapat mengembang-kan dan melatih diri dalam melakukan public speaking, seperti menyampaikan pendapat, berpidato, dan lain sebagainya. Berawal dari berbicara di depan sesama anggota organisasi,

kemampuan public speaking ini diharapkan akan terus berkembang ke lingkungan yang lebih luas.

d) Melatih Jiwa Kepemimpinan

Dalam sebuah bisnis, melatih jiwa kepemimpinan sangat diperlukan, tidak harus memandang tinggi rendahnya jabatan seseorang, setiap manusia juga harus memiliki jiwa kepemimpinan, baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Fungsi organisasi inilah yang sangat mempengaruhi jiwa kepemimpinan dan jika kamu kemudian menjadi seorang pemimpin di perusahaan diharapkan memiliki karakter pemimpin yang dapat membawa organisasi dan bisnis lebih maju dan berkembang. Serta dalam organisasi pemimpin juga akan diajarkan caranya mengambil sebuah keputusan yang bijak dengan tidak merugikan pihak manapun.

e) Memudahkan dalam Penentuan Tugas Karyawan

Fungsi organisasi selanjutnya adalah memudahkan pihak perusahaan dalam membagikan tugas para karyawan. Sehingga tugas yang diberikan karyawan tidak tumpang tindih. Dan tentunya dengan adanya fungsi organisasi tersebut membuat karyawan lebih maksimal dalam bekerja di setiap bidangnya masing-masing. Hal ini kemudian akan mempercepat perusahaan atau bisnis dalam mencapai setiap target yang telah ditentukan.

f) Meningkatkan Semangat Kerja

Fungsi organisasi dalam perusahaan atau bisnis adalah organisasi akan membuat karyawan bekerja sama dengan karyawan lainnya, yang sesuai dengan job description yang diberikan. Dan dengan adanya sebuah organisasi tersebut, maka akan timbul hubungan yang solid antara karyawan dalam perusahaan tersebut.

g) Mempermudah Perhitungan Gaji

Fungsi organisasi dalam suatu perusahaan juga membantu pemilik bisnis dalam mengatasi kesulitan keuangan serta perhitungan remunerasi karyawan. Dalam perhitungan ini kemudian dilihat juga kesesuaiannya dengan beban kerja, tanggung jawab yang diberikan, serta sesuai dengan posisi jabatan karyawan yang bersangkutan. Dimana jika karyawan ini kemudian memiliki posisi level jabatan yang tinggi, maka akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dan remunerasi yang diterima juga akan semakin besar. Dengan adanya sebuah organisasi inilah yang membuat perhitungan beban gaji karyawan menjadi lebih efisien.

Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Menurut Samdeep dan Lylesusman dalam Siswanto dan Sucipto ia mengklasifikasi sebelas ciri budaya perusahaan yang unggul. Yaitu diantaranya Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting. Berikut ini beberapa ciri lainnya dari budaya organisasi.

a) Dukungan dari kewirausahaan atau menghargai karyawan yang membantu perusahaan untuk mencapai seluruh misinya.
b) Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen dibanding aturan dan kepatuhan.
c) Komitmen terhadap tujuan lebih tinggi dibanding komitmen mereka terhadap tujuan kelompok pribadi.
d) Komitmen manajemen puncak dalam menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
e) Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan perusahaan.

f) Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.

g) Kesadaran komunikasi ke atas lebih penting dibanding komunikasi ke bawah. Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

h) Pandangan yang menghargai kebenaran serta pengambilan resiko dan kreativitas.

i) Menurut Fremont E kast dan James E. Rosenzweig dalam Siswanto dan Sucipto menyimpulkan ada delapan ciri-ciri budaya yang membawa suatu organisasi kepada kesuksesan diantaranya kecenderungan untuk bertindak Dekat kepada pelanggan, Otonomi dan kewirausahaan, Produktivitas, Memberikan rangsangan nilai, Bertahan pada nilai-nilai budaya organisasi yang dianut, sederhana, mudah dipahami oleh karyawannya.

Manajemen Budaya Organisasi

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M), yaitu: man, money, methode, machine, material dan market.

Hani Handoko mengutip pendapat Edwin B. Flippo mengenai manajemen sumber daya manusia bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen budaya organisasi merupakan ilmu pengetahuan yang menitik beratkan kepada manusia dalam hubungan kerja dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam mendayagunakan sumber daya yang ada di perusahaan. Pengelolaan terhadap budaya oraganisasi harus dilaksanakan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat direalisasikan.

Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negative. Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Menurut Thoha karakteristik individu dapat dilihat dari:

a) Keahlian
b) Pendidikan
c) Pengalaman kerja

Orang yang beroperasi dalam lingkungan bisnis seperti ini harus dapat memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berubah guna mempertahankan kelangsungan hidupnya oleh karena itu organisasi dituntut untuk mampu mengoperasikan aktivitasnya secara efektif dan efisien. Pergeseran abad industri informasi mengakibatkan kunci produktivitas bergeser dari murahnya tenaga kerja menjadi pemanfaatan teknologi yang sebaik- baiknya. Menurut Husselid komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja.

Komitmen dapat didefinisikan sebagai derajat keterlibatan relative dari individu terhadap organisasi. Derajat keterlibatan

tersebut oleh mereka dicirikan melalui tiga faktor, yaitu:

a) Penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai–nilai organisasi
b) Kemampuan untuk mengarahkan kemampuan dan usahanya bagikeberhasilan organisasi
c) Keinginan yang kuat untuk berkembang bersama organisasi.

Jika komitmen karyawan tinggi maka akan mendorong motivasi, tingkat keterlibatan dalam organisasi, loyalitas, kepuasan kerja, performan kerja dan perilaku sosial karyawan menjadi tinggi pula selain itu tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan menjadi menurun. Dengan kondisi tersebut akan terbangun dengan sendirinya suatu suasana kerja yang memungkinkan terselenggaranya kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan suatu organisasi, akan tetapi terbangunnya komitmen juga akan membawa konsekuensi logis,dimana dihadapkannya kepada mereka suatu kesepakatan yang mengikat yang terkadang hal tersebut menjadi sebuah tekanan yang dilematis.

Ada tiga karakteristik individu yang memengaruhi komitmen karyawan :

a) Komitmen karyawan yang dipengaruhi oleh faktor karakteristik pribadikaryawan meliputi masa kerja, tingkat pendidikan dan kebutuhan untuk berprestasi.
b) Komitmen karyawan yang dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan meliputi indentitas tugas, kesempatan berinteraksi dan umpan balik.
c) Komitmen karyawan yang dipengaruhi oleh faktor pengalaman kerja yang meliputi sikap terhadap organisasi, keterandalan organisasi dan perasaan pentingnya arti diri karyawan terhadap organisasi.

Perusahaan dapat melihat seberapa jauh peningkatan aktivitas karyawandengan menilai seberapa optimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Menurut Hendri Simamora, penilaian kinerja adalah suatu proses denganya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorangkaryawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu :

a) Loyalitas

   Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada perusahaan, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

b) Semangat kerja

   Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasdi suatu organisasi.

c) Kepemimpinan

   Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

d) Kerjasama

   Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan

karyawan untuk bekerjasama dalam lingkungan perusahaan.

e) Prakarsa

Prakarsa ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

f) Tanggung jawab

Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

g) Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi khusus misalnya mereka memberikan pelayanan yang baik pada konsumennya. Standar merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Malayu S. P Hasibuan, standar yang biasa digunakan sebagai ukuran kinerja secara garis besar dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Tangible Standard Yaitu, sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya, standar ini terbagi atas:
   a) Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas: standar kuantitas, standar kualitas dan standar waktu yang dapat diukur dalam satuan kilogram, meter, baik-buruk, jam, hari, bulan. Contoh: tingkat kehadiran, tingkat produktivitas.
   b) Standar dalam bentuk uang yang terdiri dari atas: standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi. Contoh: besarnya pendapatan atau laba.
2. Intangibel Standard yaitu, sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Misalnya: standar prilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi karyawan terhadap

perusahaan. Manfaat penilaian kinerja, menurut Handoko mengemukakan:

a) Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.
b) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
c) Keputusan-keputusan penempatan.
d) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
e) Perencanaan dan pengembangan karir.
f) Mendeteksi penyimpangan proses staffing.
g) Melihat ketidakakuratan informasional.
h) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
i) Menjamin kesempatan kerja yang adil.
j) Melihat tantangan-tantangan ekternal.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu : faktor individu dansituasi kerja. Menurut Gibson, ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1) Variabel individual, terdiri dari:
   a) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
   b) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
   c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2) Variabel organisasional, terdiri dari:
   a) Sumberdaya
   b) Kepemimpinan
   c) Imbalan

d) Struktur
e) Desain pekerjaan

3) Variabel psikologis, terdiri dari:
a) Persepsi
b) Sikap
c) Kepribadian
d) Belajar
e) Motivasi.

Jenis-Jenis Suatu Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, serta dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Organisasi sendiri terdiri dari berbagai jenis, berdasarkan berbagai pertimbangannya masing-masing yaitu sebagai berikut. Berdasarkan hubungan personal organisasi terbagi lagi menjadi organisasi formal yang resmi biasanya ada juga yang sudah memiliki badan hukum dan organisasi informal yang terbentuk karena kesamaan minat atau pribadi atau kebutuhan suatu tujuan bersama.

a) Organisasi Formal (Resmi)

Dibentuk oleh sekumpulan orang atau masyarakat yang memiliki struktur yang terumuskan dengan baik, serta menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya, serta memiliki kekuatan hukum. Jenis Organisasi Bisnis Berdasarkan Tujuannya serta Struktur yang ada

juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran komunikasinya. Kemudian menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Contoh organisasi sosial yang bersifat formal, diantaranya adalah Gereja, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit, klinik publik, organisasi politis, Bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, Organisasi jasa sukarelawan, Serikat buruh.

b) Organisasi Informal (Tidak Resmi)

Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu eksak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat eksak hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. Contoh organisasi informal diantaranya Pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan.

Berdasarkan kepada jumlah orang pada suatu organisasi tunggal dengan semua tugas yang berasal dari satu pimpinan dan organisasi komisi yang memiliki dewan untuk masing-masing bidang pekerjaan. Perusahaan Perseorangan Menurut UU No. 3 Tahun 1982 Wajib Daftar Perusahaan Pasal 1B, yang dimaksud dengan perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus serta berkedudukan dalam wilayah Negara Indonesia dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba. Dengan kata lain, Perusahaan merupakan suatu badan usaha yang dimiliki oleh satu orang individu.

Semua keuntungan yang diperoleh dari badan usaha ini dimiliki oleh pengolah dan pengelola juga menanggung semua

resiko yang didapat. Dalam pendirian perusahaan perseorangan kemudian tidak diatur dalam KUHD serta tidak ada perjanjian yang dilakukan. Karena, hanya didirikan oleh satu orang pengusaha saja. Berdasarkan pihak yang menggunakan asas manfaatnya. Mutual benefit organization, yaitu organisasi yang kemanfaatannya terutama dinikmati oleh anggotanya, seperti koperasi, sementara service organization, yaitu organisasi yang kemanfaatannya dinikmati oleh pelanggan, misalnya bank, Business organization, organisasi yang bergerak dalam dunia usaha, seperti perusahaan-perusahaan.

Merupakan suatu organisasi yang kemanfaatannya terutama dinikmati oleh masyarakat umum, seperti organisasi pelayanan kesehatan. Contohnya rumah sakit, Puskesmas. Berdasarkan kehidupan di masyarakat terdapat berbagai jenis organisasi diantaranya organisasi kesehatan, pendidikan, pertanian dan jenis lainnya sesuai bidang yang ada di masyarakat. Berdasarkan fungsi serta tujuan yang dilayani yaitu organisasi politik, pemelihara seperti peduli lingkungan, integratif dan produksi secara khusus sesuai tujuannya, Berdasarkan pihak yang menggunakan manfaat organisasi ada mutual benefit organization yang dinikmati anggotanya, commonwealth organization yang dinikmati masyarakat umum, service organization dinikmati pelanggan khusus dan business akan dinikmati para konsumennya.

Dalam suatu lalu lintas kekuasan terbagi menjadi 3 yaitu lini atau lurus yaitu kekuasaan hanya mengalir dari pimpinan organisasi, lini atau staf pimpinan akan dibantu dengan kepala staf yang ada di bawahnya secara langsung dan fungsional yang fungsi di dalamnya akan dipimpin oleh orang yang sudah ahli di bidangnya.

Daftar Pustaka

Al Abadi, Abdul Salam, *Al Milkiyyah fii Syariatil Islamiyyah* (Amman: Maktabah Aqsa,1987)

Al Mushlih, Abdullah & as Shawi, Shalah, *Fikih Ekonomi Keuangan Islam* (Jakarta: Darul Haq, 2004)

Allen J,Meyer IP, *The Measurement and Antecedents of Affective*, Continuance,and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational psychology, 1990.

A'sad M, *Psikologi Industri*. (Yogyakarta: Liberty, 2000)

At Tariqi , Abdullah Abdul Husein, *Ekonomi Islam, prisip Dasar, dan Tujuan,* (Jakarta: Magistra Insania Press, 2004)

Badran EIG, 1995. *Knowledge, attitude and practice the three pillars of excellence and wisdom: a place in the medical profession*. Volume 1, Issue 1, pp. 8-16,

Bagozzi RP, Baumgartner H, 1994. *The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis* Testmg. in R.P. Bagozzi (editor), Principles of Marketing Research, Cambridge: Backwcll Publisher.

Baron RM, Kenny DA, 1986. *'The tnoderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations*. Journal of Perscmality and Social Psychology, pp. 1173-1182.

Bass, B.M, *Leadership and Performance beyond Expections*, (NewYork : Free Press, 1985)

Becker, Thomas E. Robert S.Billings. Daniel M.Eveleth & Nocole L Gilbert. 1996. *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*. Academy of Management Journal Vol 39 No.2 464-482.

BoonOK, Arumugam V, 2006. *The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia Sunway Academic* Journal Vol. 3, pp. 99 I 15.

Cammann C, Fichman M, Jenkins G D, Klesh JR, 1983. *Assessing*

the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Eds.), *Assessing organizational change: a guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York, NY: Wiley.

Cartwright, Jeff. *Cultural Tranformation: Nine Factor for Continous Business Improvement*, (USA: Prentice Hall Incorporation, 1999)

Davis K, Newstrom JW. *Perilaku dalam Organisasi.* Jilid 1, Terjemahan, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2001)

DesslerG, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Asia, Simon & Schuster Pte. Ltd.

Ferdinand A, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*:Aplikaksi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Gapentine T, 2000. *Path analysis Vs. Structural Eguation Modeling: Do the relative merits of path analysis and structure equation mode'ing outweight their limitations? Marketing Research*, Fall 2000.

Gaspersz, V, *Manajemen Produktivitas Total Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1995)

Gibson JL, Ivancevich JM, Dormelly Jr. JM, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gibson, L & Ivancevich, *Organizations (Behavior, structure and Process).* Richard D. Irwin, Inc. Terjemah. (Jakarta: PT. Binarupa aksara, 2001)

Greenberg, J and Baron, *Behavior in Organizations.* Seventh edition. (USA: Prentice Hall Inc. 2000)

Handoko TH, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2004)

Handoko, T. H, *Manajemen*, Edisi Kedua, (Yogyakarta : BPFE – UGM, 1992)

Kusriyanto, B, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, (Jakarta : Pustaka Binaman Presindo, 1993)

Hersey, P & Blanchard, K. H. *The Management of Organizational Behavior*. 4 th ed. Englewood Cliffs, (NJ: Prentice Hall, 1981)

Hopstede, G. *Cultures and Organizations : Sofware of the Mind*. (London, UK: Harper & Collins, 1999)

Jeny Eoh. *Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang*. (Jakarta: FISIP – UI, 2001)

Kast FE, Rosenzweig JF, *Organisasi dan Manajemen*. Edisi Keempat, Alih Bahasa: A. Hasymi Ali. (Jakarta: Bumi Aksara. 2003)

Kast, Freeman and Rosenzweig. *Organizations and Management, A System and Contingency Approach.* (New York, USA: Mc Graw Hill Book company, 1985)

Kotter dan Haskett. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja. (terjemahan Benyamin Molan) (Jakarta: PT. Prehalindo, 1997)

Kreitner R & Kinicki A. *Organizational Behavior*. (New York: Mc Graw Hill Companies, Inc. 2001)

Landis RS, Beal DJ, Tesluk PE, *A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Model, Organizational Research Methods*, (Vol. 3 No. 2, April 2000).

Martiningsih, Ida. *Pengaruh Pengembangan Pegawai dalam Konteks Implementasi Online System terhadap Kepusan kerja, komitmen dan Kinerja Pegawai pada PT Bank Jatim Surabaya*. (Tesis. Unair, 2007)

Mayer JP, Allen NJ, *Commitment in the workplace: Theory, research, and ippli'cation. Thousand Oaks,* (CA: Sage Publishing, Inc. 1997)

Moeljono, Djokosantoso. *Good Corporate Government". Jurnal*

Manajemen dan Bisnis, BENEFIT (FE UMS, Vol. 9 no. 2, 2003)

Mowday R, Porter L, Steers R, *Employee-organization Hnkages In P. Warr(Ed.), Orgatiization ,i and occupational psychology,* (New York: Academic Press, 1982) pp. 219-229.

Neal A, Gnffm MA, *Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management,* (Asia Pasific Journal of Hurnan Resources. 1999)

Reksohadiprojo, S., *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi kesatu, (Yogyakarta : BPFE – UGM, , 1995)

Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, (Jakarta : Penerbit, PT. Prenhallindo, 1990)

Richards B, O'Brien.T, Akroyd D, *Predicting ihe Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards*. (Journal of Industrial Teacher Education, 2002)Volume 32, Number 1.

Robbins SP, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi.* Jilid 1 Edisi Delapan. Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Asia Education,Pte., Ltd. (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001)

Robbins, Stephen C.. (2003). *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications. Prentice Hall Inc. USA.* Terjemahan. (Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia, 2003)

Saeed, Abdullah. *Bank Islam dan Bunga, Studi Kritis dan Intepretasi Kontemporer tentang Riba dan Bunga.* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004)

Scholl RW, 1981. *Differentiating Organization Commitment From Expectancy as a Motivating Force, Academy of Management Review*, 1981, Volume 6, No. 4, 589- 599. hltp://www.cba.uri.edu/scholl

SiagianSP, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Bumi Aksara Sugiono, 2006. Metode Penelitian Bisnis. Edisi Ketiga, (Bandung: CV Alfabeta. Jakarta: PT Pustaka Binaman

Presindo, 2000)

Stoner et al., *Manajemen*", Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Penerbit, Prenhallindo, 1992)

Wren, J.T. *The Leader's Companion.* (New York, USA: The Free Press.1995)

Yuki GA. *Leadership in Organizations.* (New Jersey,USA: Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, 1994)

BAB VIII

Fungsi Motivasi

Puji Hastuti

Pendahuluan

Tingginya motivasi akan mengubah perilaku seseorang, untuk menggapai cita-cita dan menjalani hidup dengan lebih baik, orang yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan dampak yang baik bagi kehidupannya.

Teori Maslow beranggapan bahwa individu akan mempunyai perilaku untuk mendorong kehidupannya, dalam rangka memenuhi segala kebutuhan hidup. Individu cenderung akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan.

Didalam diri seseorang memiliki energi potensial-potensial.Energi potensial tersebut dapat dikeluarkan oleh setiap individu, berdasarkan besarnya dorongan yang ada di dalam dirinya. Sehingga, energi tersebut dapat menghasilkan harapan, prestasi juga keberhasilan dalam menjalani pekerjaan.

Untuk dapat mempelajari tentang bagaimana motivasi dapat merubah kehidupan seseorang kita perlu mengulas tentang apa fungsi motivasi dalam kehidupan.

Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Bahkan

motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiap siagaan). Perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan stimulus untuk mencapai adanya tujuan (Masni, 2015).

Sedangkan Thomas L. good dan Jere B. Briphy dalam (Elida, 1989) berpendapat bahwa motivasi itu merupakan sebagai suatu penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku seseorang dalam melakukan perbuatan tertentu. Individu yang akan melakukan suatu perbuatan mempunyai suatu energi penggerak dan mengarahkan untuk memperkuat perbuatan itu untuk mencapai tujuan. Marx dan Tombouch mengumpamakan motivasi sebagai bahan bakar dalam beroperasinya mesin gasolin. Tidaklah berarti, betapapun baiknya mesin dan kehalusan penyetelan kita dalam mengoperasikan mesin gasolin tersebut, kalau bahan bakarnya tidak ada. Begitu pula dengan belajar, sekolah yang sudah menyediakan fasilitas belajar siswa seperti, perpustakaan, labor, internet, itu semua tidak berarti apabila siswanya tidak termotivasi dalam belajar (Elida, 1989).

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku, dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya (Uno, 2007).

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang, yang mendorongnya untuk melakukan aktifitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi itu dimulai dari perasaan untuk mau atau tidak melakukan suatu perbuatan (Masni, 2015).

Motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan atau memberikan dorongan kepada makhluk untuk bertingkah laku mencapai tujuan. Sedangkan Clifford T. Morgan dalam (Wasty, 1990) berpendapat bahwa: motivasi berhubungan

dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek dari motivasi, ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (motivating states), tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior),* dan tujuan dari tingkah laku tersebut (*goals or ends of such behavior)*

Sebagaimana diungkapkan McDonald motivasi itu merupakan suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan (Hamalik, 2002). Perubahan energi dalam diri seseorang itu berbentuk aktivitas nyata berupa kegiatan fisik, karena seseorang memiliki tujuan tertentu dari aktivitasnya, maka seseorang memiliki motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dia lakukan untuk mencapainya (Fitriana & Harahap, 2021).

Gambar 9: Motivator (*Biografi Nick Vujicic: Kisah Hidup Motivator Dunia yang Penuh Inspirasi*, 2019)

Motivasi itu mengandung tiga unsur yang saling berkaitan yaitu perubahan energi, timbulnya afektif dan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat Mc. Donald, pengertian motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut sebagai berikut:

1. Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi. Perubahan-perubahan dalam motivasi timbul dari perubahan-perubahan tertentu di dalam sistem neurofisiologis dalam diri manusia, misalnya adanya perubahan dalam sistem pencernaan adanya menimbulkan motif lapar.
2. Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (affective arousal). Mula- mula merupakan ketegangan psikologis, lalu merupakan suasana emosi. Suasana emosi ini menimbulkan kelakuan yang bermotif. Perubahan ini mungkin disadari, mungkin juga tidak. Misalnya Si A terlibat dalam suatu diskusi, karena dia merasa tertarik pada masalah yang akan dibicarakan, dia akan berbicara dengan suara yang cepat dan lancar.
3. Motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Pribadi yang bermotivasi mengadakan respon-respon yang tertuju ke arah suatu tujuan. Respon-respon ini berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya. Setiap respon merupakan suatu langkah ke arah pencapaian tujuan. Misalnya seorang mahasiswa ingin mendapatkan IP yang baik, maka ia akan belajar dengan keras, membaca buku, memahami materi kuliah dengan baik, dan lain sebagainya (Masni, 2015)

Motivasi adalah keadaan yang menciptakan atau menyebabkan perilaku tertentu dan memberikan arah perilaku itu dan ketekunan (Wlodkowski: 1985). Motif, menurut konsep ini, adalah faktor dinamis, alasan tindakan seseorang. Suatu motif dapat menjadi sumber dari suatu tindakan. Namun, bisa disebabkan oleh berbagai faktor. Motivasi memiliki peran penting dalam belajar. Ada dua jenis sudut pandang ketika membahas berbagai jenis motivasi belajar: motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, yang biasa disebut dengan "motivasi intrinsik", dan motivasi yang berasal dari

luar diri seseorang, yang biasa disebut dengan motivasi belajar. sebagai "motivasi ekstrinsik." Untuk mencapai sesuatu atau untuk mencapai hasil yang diinginkan, setiap anak muda harus termotivasi untuk belajar. Menurut Sardiman (2006), motivasi berasal dari kata "motif" yang diartikan sebagai suatu usaha yang mengilhami seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif adalah daya penggerak dari dalam diri untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan. Motivasi menurut Nasution (1995: 73), adalah "suatu kekuatan yang memotivasi seseorang untuk mencapai sesuatu", tetapi Wlodkowsky (dalam Sugihartono et al, 2007) mendefinisikannya sebagai "suatu keadaan yang menyebabkan atau menyebabkan tindakan tertentu dan yang memberi arah dan perlawanan terhadap kegiatan itu." Selanjutnya menurut M. Alisuf Sabri (2001: 9), motivasi adalah "segala sesuatu yang mendorong tindakan yang memerlukan atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan".

Teori-Teori Motivasi

Berikut ini beberapa teori motivasi menurut (*Motivasi: Pengertian, Teori, dan Jenisnya*, 2021) yaitu

1. Teori Motivasi Vroom

Teori ini mendasarkan pemikirannya pada dua asumsi :

a. Manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan darihasilkaryanya, oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenang (preference) diantara sekian banyak hasil yang ia harapkan. Artinya ada sesuatu yang dia harapkan.
b. Selain mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas, Vroom mengusulkan suatu teori tentang motivasi. Motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut. Jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, maka orang tersebut akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, maka motivasi yang timbul akan menjadi rendah.

2. Teori Z Willian G Qu

William G. Ouchi (1982) meneliti rahasia kesuksesan yang dinikmati oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang melejit maju meninggalkan partnernya para pengusaha Amerika. Produktivitas merupakan masalah bekerja dengan koordinasi, dengan perasaan menyatu antara lembaga dan individu, dan juga antar individu sendiri, untuk jangka panjang tidak terbatas. Pelajaran pertama dari teori Z ini adalah bahwa produktivitas dan kepercayaan saling bergandengan. arakteristik oraganisasi tipe Z: Mengharapkan pekerja, akan bekerja seumur hidup di perusahaan tersebut. Bekerja dengan penuh rasa intim, seperti sebuah "clan" (paguyuban)

Tipe Z penuh dengan sistem informasi serba modern dan memiliki sistem pembukuan mutakhir, tetapi sistem pengawasan yang tegas secara eksplisit tidak ada Keputusan diambil secara kolektif. analisa kuantitatif jauh lebih unggul dibandingkan dengan perkiraan yang didasarkan atas wisdom atau kebijaksanaan.

Dalam tipe Z, hal-hal di atas selalu ada dalam kesinambungan. Semua keputusan diambil berdasarkan kenyataan dan juga sangat memperhatikan apakah keputusan itu sesuai atau tidak. Perusahaan tipe Z tidak terlalu menekankan terhadap

pentingnya laba. Tapi kenyataan perusahaan tipe Z cepat maju dan lebih besar labanya. Tipe Z tidak menetapkan "laba" sebagai tujuan terakhir, tidak menetapkan laba sebagai ukuran, tetapi laba adalah sebagai imbalan terhadap perusahaan yang telah melayanikonsumen secara baikdan benar.

3. Teori Motivasi Model Porter dan Lawyer

Persepsi, upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Bila seseorang tahu dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang lebih baik mengenai upaya yang dibutuhkan dan mengetahui lebih baik probabilitas imbalannya. Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan, sebaiknya dilihat dari imbalan instrinsik (seperti rasa keberhasilann dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Setelah imbalan dianggap seimbang, maka terjadilah kepuasan. Model motivasi Porper dan Lawyer ini lebih kompleks dari teori motivasi lainnya, tetapi jelas memberi gambaran yang lebih lengkap dari sistem motivasi.

4. Teori A.H Maslow

Tindakan atau tingkah laku suatu organisme pada suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang paling mendesak (his strongest need). Oleh karena itu bagi setiap pemimpin, nampaknya perlu mempunyai suatu pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan yang sangat penting bagi manusia pada umumnya. Sebuah rangka dasar yang menarik yang mencoba menjelaskan kekuatan daripada kebutuhan-kebutuhan, adalah apa yang dikemukakan oleh A.H Maslow.

A.H Maslow menciptakan kebutuhan pokok yang membantu para pemimpin mengerti dan memahami faktor yang memotivasi bawahan. Ia menyatakan ada sesuatu hirarki kebutuhan setiap orang memberi prioritas kepada sesuatu kebutuhan sampai kepada sesuatu itu dapat dipenuhi. Jika sesuatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya, menurut urutannya. Lima tingkat motivasi dalam teori Maslow. Hirarki kebutuhan manusia, menurut A.H. Maslow adalah sebagai berikut:

a) Kebutuhan fisiologis, kebutuhan badanilah, meliputi sandang, pangan, dan pemuasan seksual.
b) Kebutuhan Keamanan, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta.
c) Kebutuhan Sosial, meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of praticipation).
d) Kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
e) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan. Maslow berpendapat, bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang paling mendesak. Oleh karena itu setiap manager yang ingin memotiver bawahannya perlu memahami hirarki daripada kebutuhan-kebutuhan manusia (*Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, 2021)

Menurut Maslow (1994) dalam (Effendy & Apriani, 2018), semua orang dalam masyarakat (kecuali beberapa kasus yang

patologis) mempunyai kebutuhan atau menginginkan penilaian terhadap dirinya yang mantap, mempunyai dasar yang kuat, dan biasanya bermutu tinggi, akan rasa hormat diri atau harga diri. Karenanya, Maslow membedakan kebutuhan ini menjadi kebutuhan akan penghargaan secara internal dan eksternal. Pertama (internal) mencakup kebutuhan akan harga diri, kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidaktergantungan, dan kebebasan (kemerdekaan). Kedua (eksternal) menyangkut penghargaan dari orang lain, prestise, pengakuan, penerimaan, ketenaran, martabat, perhatian, kedudukan, apresiasi atau nama baik. Orang yang memiliki cukup harga diri akan lebih percaya diri. Sehingga ia akan lebih berpotensi dan produktif. Sebaliknya harga diri yang kurang akan menyebabkan rasa rendah diri, rasa tidak berdaya, bahkan rasa putus asa serta perilaku yang neurotik. Kebebasan atau kemerdekaan pada tingkat kebutuhan ini adalah kebutuhan akan rasa ketidakterikatan oleh hal-hal yang menghambat perwujudan diri. Kebutuhan ini tidak dapat ditukar dengan apapun.

Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi ada dua sudut pandang, yakni motivasi yang berasal dari dalam diri pribadi seseorang yang disebut motivasi intrinsik dan motivasi yang berasal dari luar diri seseorang yang disebut motivasi ektrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah ”hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar” (Syah, 1995). Sedangkan (Bahri Djamarah, 2008) berpendapat bahwa motivasi intrinsik itu merupakan keinginan bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari dalam diri

(internal) individu yang tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.Atau dengan kata lain individu terdorong untuk bertingkah laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya faktor dari luar.

Di dalam proses belajar siswa yang termotivasi secara intrinsik dapat dilihat dari kegiatannya yang tekun dalam mengerjakan tugas-tugas belajar karena merasa butuh dan ingin mencapai tujuan belajar yang sebenarnya, bukan karena keinginan mendapatkan pujian, hadiah dari guru. Gage dan Berline (Elida, 1989) mengemukakan bahwa mahasiswa yang termotivasi secara intrinsik aktifitasnya lebih baik dalam belajar dari pada mahasiswa yang termotivasi secara ektrinsik. mahasiswa yang memiliki motivasi intrinsik menunjukkan keterlibatan dan aktifitas yang tinggi dalam belajar. mahasiswa seperti ini baru akan mencapai kepuasan kalau ia dapat memecahkan masalah pelajaran dengan benar, atau dapat mengerjakan tugas perkuliahan secara baik. Belajar di kelas, kelompok. Mandiri dan mengerjakan tugas-tugas menjadi tantangan dan tanpa paksaan ia mau melakukannya.

Motivasi intrinsik adalah Jenis motivasi yang datangnya dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain ataupun dari luar, tetapi atas dasar kemauan dan kesadaran dari induvidu itu sendiri. Dengan kata lain munculnya motivasi intrinsik berdasarkan tujuan yang diinginkan mahasiswa dalam belajar, tanpa adanya pengaruh dari luar seperti dari dosen, orang tua, maupun lingkungan masyarakat.

2. Motivasi Ektrinsik

Motivasi belajar dikatakan ektrinsik bila mahasiswa menempatkan tujuan belajarnya di luar faktor-faktor situasi belajar (Bahri Djamarah, 2008). Mahasiswa belajar karena hendak mencapai angka tertinggi, diploma, gelar, kehormatan, pujian,

disegani, dan sebagainya. Motivasi ektrinsik bukan berarti motivasi yang tidak diperlukan dan tidak baik dalam pendidikan. Motivasi ektrinsik diperlukan agar mahasiswa mau belajar. Di dalam kelas banyak sekali mahasiswa yang dorongan belajarnya memerlukan motivasi ektrinsik.

Mereka memerlukan perhatian dan pengarahan yang khusus dari dosen. Namun untuk hal ini tentunya motivasi ektrinsik tidak lagi menjadi prioritas mahasiswa. Mereka harus membangkitkan semangat belajar dari dalam dirinya sendiri untuk mencapai kesuksesan di perguruan tinggi. Motivasi Ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian induvidu tersebut mau melakukan sesuatu .

Motivasi kerja sebagai kekuatan mental individu memiliki 2 jenis tingkat kekuatan yaitu:

1) Motivasi primer

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar, motif dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani manusia.

2) Motivasi sekunder

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif itu dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam mengajar dan terkait komponen penting seperti efektif, kognitif, dan kuratif, sehingga motivasi sekunder dan primer sangat penting dikaitkan oleh guru dalam usaha pencapaian prestasi mengajar diri guru tetapi juga berasal dari luar siswa, yaitu motivasi intrinsic dan motivasi ekstrinsik (Mudjiono., 2009).

a) Motivasi Intrinsik

Motivasi yang timbul dari dalam diri pribadi individu itu sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar individu. Contoh; seorang guru mempelajari sebuah buku pelajaran karena ia termotivasi untuk mengetahui isi atau bahkan berupa pengetahuan yang ia dapatkan.

b) Motivasi Ekstrinsik

Dorongan terhadap pelaku seseorang yang ada di luar perbuatan yang dilakukannya. Ia mendapat pengaruh atau rangsangan dari luar, contoh; ia mengajar karena terdorong oleh orang lain, karena takut mendapatkan hukuman. Atau untuk mendapatkan gaji. Dalam semangat mengajar, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik sangat penting bagi guru, dan munculnya motivasi intrinsik dapat menimbulkan gairah mengajar yang besar. Tanpa diminta, insentif kerja ekstrinsik dapat berubah menjadi motivasi intrinsik. Ia memiliki motivasi diri untuk bekerja keras tanpa diminta.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi belajar menurut (Darsono, 2000)antara lain:

1. Cita-cita atau aspirasi. Cita-cita atau apirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Penentuan target ini tidak sama bagi semua mahasiswa. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi mahasiswa.
2. Kemampuan Dalam belajar. Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri mahasiswa, misalnya kecerdasan, pengamatan, perhatian dan daya pikir analisa
3. Kondisi Mahasiswa. Kondisi mahasiswa meliputi kondisi fisik (kesehatan) dan kondisi psikologis misalnya emosi. Kondisi ini

terkadang menganggu aktivitas mahasiswa dalam kuliah, misalnya saja mahasiswa yang kurang sehat motivasi belajarnya akan berbeda sewaktu dia dalam keadaan sehat. Begitu pula kondisi psikis mahasiswa, misalnya dia sedang mengalami patah hati atau putus dari pacarnya, hal ini akan berdampak buruk bagi mahasiswa yang tidak bisa menempatkan/mengendalikan emosinya secara baik. Dia malahan banyak murung daripada mengerjakan berbagai tugas-tugas perkuliahan.

4. Kondisi lingkungan. Kondisi lingkungan mahasiswa meliputi lingkungan keluarga, lingkungan kos, lingkungan kampus dan lingkungan masyarakat.
5. Unsur-unsur dinamis dalam belajar. Unsur-unsur dinamis dalam belajar adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses belajar tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah dan bahkan hilang sama sekali khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional misalnya emosi mahasiswa, gairah belajar, situasi belajar, situasi dalam keluarga.
6. Cara Dosen Mengajar. Cara yang dimaksud di sini adalah bagaimana seorang dosen mempersiapkan diri sebelum mengajar, ketepatan waktu, materi yang disampaikan, keakraban dengan mahasiswa, dan sejenisnya.

Strategi Meningkatkan Motivasi

Motivasi itu dikontrol dari dalam diri individu itu sendiri. Kesadaran dari individulah yang membuat individu terdorong untuk belajar. Meskipun awalnya motivasi datang dari luar namun untuk meyakinkan sebuah motivasi, maka individu sendirilah yang akan bergerak untuk melakukannya. Ada beberapa hal yang bisa dijadikan sebagai indikator tingkah laku mahasiswa yang memiliki

motivasi yang diarahkan oleh diri sendiri menurut Klausemeler dalam (Elida, 1989)dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Mahasiswa mulai mengerjakan tugas-tugas perkuliahan tepat waktu, dan berusaha menyelesaikannya secara baik dan dikerjakan oleh diri sendiri atau dibahas secara kelompok.
2. Berkunjung ke rumah atau kos teman, kakak kelas maupun ke rumah dosen atau situasi-situasi lain dalam rangka mendapatkan bahan masukan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Dengan segala senang hati memperbaiki tugas-tugasnya sampai benarbenar sempurna.
4. Mahasiswa merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilannya dalam belajar.
5. Tetap belajar di kelas seperti membaca buku, diskusi, meskipun dosen tidak ada di kelas.
6. Selalu sibuk melakukan apa saja yang dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya dengan sarana yang ada di kampusnya.
7. Mempunyai interaksi sosial yang harmonis dengan mahasiswa lainnya.
8. Mempunyai interaksi yang harmonis dengan dosen-dosen.
9. Menghemat dan memelihara harta benda sendiri atau milik orang lain.
10. Berani mengemukakan pendapatnya di ruangan kelas

Selain strategi di atas, terdapat berbagai alternatif lain sebagai upaya dan usaha yang dapat meningkatkan motivasi belajar bagi mahasiswa seperti:

1. Melalui Pengembangan Bahan Pembelajaran

Upaya-upaya dan usaha untuk meningkatkan motivasi belajar siswa melalui pengembangan bahan belajar sudah dilakukan

dengan mengacu kepada teknik-teknik, konsep-konsep atau teori-teori pengembangan dan penulisan modul. Misalnya, menggunakan ilustrasi, gambar, dan grafis, menggunakan bahasa yang sederhana sehingga memudahkan siswa memahaminya, penyajian materi dari yang sederhana ke kompleks, dari yang mudah ke sukar, dari yang jenis media yang disesuaikan karakteristik mata pelajaran ini dimungkinkan guru atau siswa dalam proses pembelajaran dapat memilih jenis media yang sesuai karakteristik dan pola pembelajaran yang diinginkannya, dan memungkinkan pemanfaatannya secara kombinasi. Berarti kehadiran berbagai jenis media, memungkinkan proses pembelajaran sesuai dengan minat, kemampuan, dan kebutuhan siswa.

2. Melalui Awal Pembelajaran yang Baik

Pertama mengecek kehadiran siswa. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memusatkan perhatian siswa pada situasi pembelajaran yang akan di mulai. Dengan demikian baik fisik dan mentalnya terjaga dan siap mengikuti pelajaran. Memusatkan perhatian berarti motivasi siswa sudah mulai muncul Kedua, Mengutarakan mata pelajaran, judul, dan nomor modul yang akan dibahas atau didiskusikan, dan diikuti dengan penjelasan singkata materi yang lalu serta kaitannya dengan modul yang didiskusikan. Perhatian siswa terhadap mata pelajaran bersangkutan susdah lebih dipusatkan.

Melalui penjelasan hubungan materi yang lalu dengan materi yang dibahas sekarang, berarti guru merangsang siswa untuk memunculkan informasi berupa fakta, konsep, prosedur, dan prinsip yang telah ada dalam ingatan jangka panjangnya (*long term memory*).Informasi yang telah dipunyai itu dapat mempermudah mempelajari informasi yang baru. Ketiga,Membentuk kelompok Untuk menunjang beberapa upaya tersebut di atas, pada setiap

bagian pendahuluan modul, selalu menggunakan bahasa sapaan, kaitan isi modul dengan modul sebelumnya, tujuan, pokok-pokok materi, petunjuk cara mempelajari modul, dan petunjuk mengerjakan tes akhir modul sebagai balikan hasil belajar.

Hal ini dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan motivasi belajar siswa waktu belajar mandiri. Berbagai alternatif diatas merupakan strategi yang dapat dilakukan oleh mahasiswa dalam upayanya untuk meningkatkan motivasi diri mereka dalam berprestasi dibidang akademik. Dengan melakukan upaya tersebut mahasiswa bisa mengetahui yang terbaik bagi mereka dalam memotivasi dirinya sendiri

Motivasi mempunyai fungsi yang penting dalam belajar, karena motivasi akan menentukan intensitas usaha yang dilakukan. (Sardiman, 1996) mengemukakan ada tiga fungsi motivasi, yaitu:

a. Mendorong manusia untuk berbuat.

   Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.

b. Menuntun arah perbuatan

   Yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai, dengan demikian motivasi dapat memberi arah, dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.

c. Menyeleksi perbuatan

   Yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut

Fungsi Motivasi

Menurut (Djamarah, 2002) ada tiga fungsi motivasi, yakni:

a. Motivasi sebagai pendorong perbuatan. Motivasi berfungsi sebagai pendorong untuk mempengaruhi sikap apa yang seharusnya anak didik ambil dalam rangka belajar.
b. Motivasi sebagai penggerak perbuatan. Dorongan psikologis melahirkan sikap terhadap anak didik itu merupakan suatu kekuatan yang tak terbendung,yang kemudian terjelma dalam bentuk gerakan psikofisik.
c. Motivasi sebagai pengarah perbuatan. Anak didik yang mempunyai motivasi dapat menyeleksi mana perbuatan yang harus dilakukan dan perbuatan yang perlu diabaikan.

Menurut (Sardiman, 2006) fungsi motivasi pada diri seseorang yaitu

1) Tekun menghadapi tugas
2) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
3) Menunjukkan minat terhadap macam-macam masalah
4) Lebih senang bekerja mandiri
5) Tidak cepat bosan terhadap tugas-tugas yang rutin
6) Dapat mempertahankan pendapatnya
7) Tidak dapat menyerah terhadap hal yang diyakini
8) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

Apabila seseorang mempunyai ciri-ciri tersebut, berarti guru mempunyai motivasi yang cukup kuat, kegiatan mengajar mengajar akan berhasil baik jika guru memiliki minat untuk mengajar, tekun dalam menghadapi tugas, senang memecahkan soal-soal, ulet dalam mengatasi kesulitan mengajar

Penutup

Manusia memiliki motivasi yang berbeda , tergantung dari banyak faktor seperti kepribadian, ambisi, pendidikan dan usia. Motivasi diri sendiri timbul dari keinginan yang mendalam untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu apa pun halangan yang harus diatasinya. Motavasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu , sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi itu dapat dirangsang dari luar tetapi motivasi itu tumbuh didalam diri seseorang (Tasrim & Elihami, 2020).

Daftar Pustaka

Biografi Nick Vujicic: Kisah Hidup Motivator Dunia yang Penuh Inspirasi, (2019). https://www.gramedia.com/blog/kisah-hidup-profil-nick-vujicic-motivator-dunia-dan-buku-terjemahan/#gref

Bahri Djamarah, S. (2008). *Psikologi Belajar*. PT. Rineka Cipta.

Darsono, M. dkk. (2000). *Belajar dan Pembelajaran*. IKIP.

Djamarah. (2002). *Strategi Belajar Mengajar*. Rineka Cipta.

Effendy, L., & Apriani, Y. (2018). Motivasi Anggota Kelompok Tani dalam Peningkatan Fungsi Kelompok. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, *4*(2), 10–24. https://doi.org/10.35906/jep01.v4i2.270

Elida, P. (1989). *Motivasi dalam Belajar*. Depdikbud.

Fitriana, Ne., & Harahap. (2021). ANALISIS ARTIKEL METODE MOTIVASI DAN FUNGSI MOTIVASI BELAJAR SISWA. *Indonesian Journal Of Intelectual Publication*, *1*(3), 198–203. http://journal.intelekmadani.org/index.php/ijipublication/article/view/121

Hamalik, O. (2002). *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Sinar Baru Algensindo.

Masni, H. (2015). STRATEGI MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR MAHASISWA. *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, *5*(1), 34–45. http://dikdaya.unbari.ac.id/index.php/dikdaya/article/view/64

Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, (2021).

Mudjiono., D. dan. (2009). *Belajar dan Pembelajaran*. PT Rineka Cipta.

Sardiman. (2006). *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*. PT Raja. Grafindo Persada.

Sardiman, A. (1996). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman bagi Guru dan Calon Guru*.

Syah, M. (1995). *Psikologi Pendidikan*. Remadja Rosda Karya.

Tasrim, T., & Elihami, E. (2020). MAHAGURU : Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar Motivasi Kerja Pendidik dalam Meningkatkan Manajemen Lembaga Pendidikan Dasar. *MAHAGURU: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, *1*(1), 42–47.

Uno, H. (2007). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara.

Motivasi: Pengertian, Teori, dan Jenisnya, (2021).

Wasty, S. (1990). *Psikologi Pendidikan*. Rineka Cipta.

BAB IX

Sistem Penilaian Kinerja *(Performance Assessment System)*

Sofwan

Pendahuluan

Nilai tambah adalah kunci pencapaian suatu tujuan. Hanya dengan memberikan nilai tambah, sesuatu bisa memiliki nilai komperatif dan kompetitif. Seberapa nilai tambah yang bisa diberikan, sangat ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusianya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah bagian esensial dari manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme karyawan. Salah satu penyebab rendahnya kinerja para karyawan Indonesia adalah evaluasi kinerja tidak dilaksanakan secara sistematis dan tidak mengacu pada kaidah-kaidah *sains*.

Penilaian kinerja dilakukan tidak hanya terhadap kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi untuk mengetahui kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) secara keseluruhan, mengacu pada standar yang menjadi titik krusial untuk bisa dipenuhi, misalnya kemampuan untuk melakukan kerja tim dari beberapa devisi yang saling berkaitan satu sama lain. Bagi siapapun yang tidak suka

dengan sistem kerja tim menjadi terasa sulit untuk melakukannya. Kesanggupan menjalin kerjasama dengan setiap devisi menjadi nilai tambah untuk bisa diakuinya kinerja seseorang, dan siapapun yang tidak bisa menyeimbangkan diri dengan sistem kerja tim tidak akan mampu bertahan lama dalam perusahaan.

Penilaian kinerja dengan melakukan observasi dan evaluasi secara sistematis perlu dilakukan terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerja, baik untuk saat ini maupun masa mendatang (Lunenburg, 2012). Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dilakukan dengan membandingkan antara kinerja aktual dan standar kinerja (Gibson et al., 2012). Evaluasi kinerja karyawan juga dilakukan dengan mengukur capaian kinerja berdasarkan uraian tugas (*job discription*) dan juga tujuan (*goals*) spesifik lainnya yang mungkin telah ditentukan (Mondy and Joseph J. Martocchio, 2016). Hasil dari penilaian kinerja juga digunakan untuk merancang perbaikan kinerja, baik terhadap individu karyawan, kelompok kerja, maupun sistem manajemennya (Zeuch, 2016). Penilaian kinerja terdiri dari 3 (tiga) kategori utama (Lloyd, 2009): (1) umpan balik dari karyawan itu sendiri, (2) umpan balik dari rekan kerja dan pelanggan, (3) umpan balik dari manajer.

Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dilakukan dengan mengupulkan data dan informasi terkait kinerja, menilai secara obyektif mengacu pada variabel-variabel yang telah dibuat, kemudian berupaya untuk mengembangkan kinerja karyawan untuk memenuhi tuntutan pasar (Bhattacharyya, 2011). Penilaian kinerja dapat dijadikan bahan untuk merancang pencapaian tujuan strategis dengan mengerahkan potensi sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien dengan berpedoman pada visi dan misi perusahaan. (Grote, 2002).

Proses penilaian kinerja menjadi efektif dengan melakukan dua lanhkah, pertama ”mengevaluasi” dan kedua ”memotivasi” (Lussier and Hendon, 2019). Mengevaluasi dilakukan terhadap penilaian kinerja yang telah dijalani, sedangkan memotivasi ditujukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan di masa berikutnya.

Model Pendekatan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja perlu dilakukan dengan pendekatan sosial dan lingkungan kerja, dengan mengembangkan standar pengukuran kinerja kuantitatif yang dapat diterima bersama, agar penilaian kinerja menjadi lebih efektif dan terhindar dari kesalahpahaman atau konflik (Moncrief and Curran, 2006). Kressler (2003) mengemukakan 3 (tiga) pendekatan untuk evaluasi kinerja: (1) Evaluasi dari atas ke bawah (*Top-down*), (2) Evaluasi dari bawah ke atas (*Bottom-up*), (3) Evaluasi melingkar (360 derajat).

a. Evaluasi dari atas ke bawah (*Top-down*)

Evaluasi dilakukan oleh atasan, baik atasan langsung maupun atasan dari beberapa tingkatan. Dengan berbagai pendekatan, seorang manajer harus mengupayakan agar anggota timnya bisa mencapai kinerja tinggi (Armstrong, 2021). Dalam hubungan hierarkis, seseorang melakukan dan melaporkan hasil evaluasi kinerja karyawan, sementara dia juga menjadi objek evaluasi oleh seseorang di tingkat yang lebih tinggi (Kressler, 2003).

Penilaian kinerja ditujukan pada capaian kinerja individu dan juga pada capaian kinerja kelompok. Capaian kinerja bisa diukur dari kedisiplinan kerja, dari hasil pencatatan kehadiran, dan dari prestasi kerjanya hingga yang bisa melampaui target yang ditetapkan.

b. Evaluasi dari bawah ke atas (*Bottom-up*)

Evaluasi *bottom-up* dilakukan oleh bawahan kepada atasannya. Evaluasi model ini jarang dipraktekkan, meskipun sesungguhnya diperlukan untuk mengoreksi dan meningkatkan hubungan kerja antara atasan dan bawahan (Kressler, 2003). Pada tingkat *middle manager*, penilaian model *bottom up* sangat mungkin dilakukan oleh *top manager* untuk mendapatkan informasi kinerja dari para bawahan masing-masing *middle manager*. Top manager berkepentingna untuk mengetahui kinerja para middle manager ketika mengkoordinir employers. Ini dilakukan untuk pencapaian tujuan organisasi.

c. Evaluasi melingkar (360 derajat)

Evaluasi melingkar (360 derajat) dikenal sebagai model umpan balik multisumber yang menggabungkan pendekatan evaluasi *top-down* dan evaluasi *bottom-up* (Armstrong and Taylor, 2014). Penilaian secara umpan balik dilakukan oleh semua unsur organisasi, mulai dari *top manager, middle manager*, *employer*, *colleague*, dan *customer*, juga penilaian terhadap diri sendiri (Raymond et al., 2016).

1) *Top manager* dan *middle manager* melakukan evaluasi sebagaimana dilakukan pada pendekatan *top-down*. Atasan berwenang menilai capaian kinerja bawahannya.
2) Informasi dan masukan dari bawahan dilakukan sebagaimana pada pendekatan *bottom-up*. Bawahan juga memiliki hak untuk memberikan penilaian kepada atasannya, terutama jika pada suatu organisasi ada sejumlah level hirarki.
3) Rekan kerja (*colleague*) bisa memberikan informasi terkait lingkungan kelompok kerja (*team work*). Opini teman juga berguna bagi atasan (Dessler, 2020).

4) Pelanggan (*customer*). Di era produksi berbasiskan permintaan pelanggan, suara pelanggan terkait kinerja pegawai sangat didengarkan, terutama pegawai yang berhubungan langsung dengan layanan jasa pada pelanggan.
5) Evaluasi terhadap diri sendiri (*self evaluation*) secara mandiri dimungkinkan bagi setiap pegawai, meskipun memerlukan verifikasi oleh orang lain, seperti dari atasan atau rekan kerja. Karyawan harus menilai diri sendiri menggunakan kriteria yang sama dengan yang akan digunakan oleh verifikator (Muller, 2009).

Permainan Virtual (*virtual games*) juga digunakan oleh banyak perusahaan. Perusahaan membuat permainan virtual untuk membantu karyawan mengevaluasi dan memberi penghargaan satu sama lain.

Daftar Pustaka

Armstrong, M. (2021) *How to Be an Even Better Manager: A complete A–Z of proven techniques and essential skills*. 11th edn. London, UK: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edn, *Progress in Human Geography*.13th edn. London, UK: Kogan Page. doi: 10.1177/030913258901300105.

Bhattacharyya, D. K. (2011) *Performance Management Systems and Strategies*. New Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. (Pearson Education).

Dessler, G. (2020) *Human Resource Management*.16th edn. New York, USA: Pearson Education, Inc.

Gibson, J. L. *et al.* (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th edn. New York, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

Grote, D. (2002) *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York, USA: AMACOM. doi: 10.1109/mei.2003.1226737.

Kressler, H. W. (2003) *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, *Motivate and Reward*. New York, USA: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781403937711.

Lloyd, K. (2009) *Performance Appraisals & Phrases for Dummies*. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley Publishing, Inc.

Lunenburg, F. C. (2012) 'Performance Appraisal: Methods and Rating Errors',*International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), pp. 1–9.

Lussier, R. N. and Hendon, J. R. (2019) *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.

Mathis, R. L. *et al.* (2017) *Human Resource Management*. 15th edn. Boston, MA, USA: Cengage Learning.

Moncrief, E. C. and Curran, K. M. (2006) *Appraising Management Performance : The Bubble Management Approach*. New York, USA: Industrial Press Inc.

Mondy, R. W. and Joseph J. Martocchio (2016) *Human Resource Management*. 14 (Global, *IOSR Journal of Business and Management Ver. I*. 14 (Global. Essex, UK: Pearson Education Limited.

Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and*

Everything Else You Need to Know. New York, USA: AMACOM.

Raymond, N. A. *et al.* (2016) *Fundamental of Human Resource Management : Gaining A Competive Advantage*. 6th edn. New York, USA: McGraw-Hill Education. Available at: www.mhhe.com.

Zeuch, M. (ed.) (2016) *Handbook of Human Resources Management*, *Handbook of Human Resources Management*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-662-44152-7_3.

BAB X

Sistem Kompensasi dan Benefit

Madya Ahdiyat

Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (organisasi). Pemberian kompensasi merupakan suatu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Menurut Simamora dalam (Kadarisman, 2020), menyampaikan mengenai pengertian kompensasi bahwa: *"Kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa berwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian."* Sedangkan (Rivai & Sagala, 2009) mengatakan bahwa: *"Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka pada perusahaan."*

Werther dan Davis dalam (Marwansyah, 2010) mendefinisikan kompensasi sebagai*: "Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi."* Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam (Gomes,

2003) menyatakan *"kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka."*

Dari pengertian di atas pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Kompensasi bagi perusahaan (organisasi) berarti penghargaan/ganjaran pada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sementara (Sidik Priadana, 2005), berpendapat bahwa *"kompensasi atau imbalan atau remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk bekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (masa datang)."*

Kompensasi dalam bentuk uang hanya efektif dilakukan kepada orang yang merasa kekurangan uang, sedangkan bagi yang sudah merasa berkecukupan, jika kompensasi diberikan dalam bentuk uang menjadi tidak efektif. Maka tantangan bagi perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengembangkan sistem kompensasi yang dapat membangkitkan motivasi kerja karyawannya.

Dari pengertian kompensasi di atas dapat kita lihat ada dua pihak yang memikul tanggung jawab berbeda, tetapi keduanya saling memengaruhi. Pihak pertama yaitu karyawan yang memikul tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja, dan pihak kedua yaitu perusahaan yang memikul tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama (karyawan).

Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi menjadi beberapa komponen dalam bentuk langsung yang merupakan upah

dan gaji serta bentuk kompensasi tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan seperti disampaikan oleh Werther dan Davis dalam (Marwansyah, 2010) bahwa: komponen-komponen kompensasi dapat dibagi dalam bentuk–bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung disebut juga tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Demikian pula menurut (Mangkunegara, 2017) bentuk kompensasi adalah: Upah dan gaji yaitu pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, atau per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Bentuk lainnya dari kompensasi tidak langsung adalah benefit dan pelayanan. Benefit (keuntungan) dan pelayanan (fasilitas). Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan tetapi tidak secara langsung memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan, sedangkan pelayanan (fasilitas) adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan dan tidak secara langsung memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan.

Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan berupa biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, surat kabar

perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruangan baca perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, program rekreasi atau darmawisata.

Mondy and Noe dalam (Marwansyah, 2010) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Sedangkan menurut (Rivai & Sagala, 2009) kompensasi dapat berupa kompensasi langsung (upah, gaji, bonus atau komisi) maupun tidak langsung (liburan, asuransi, perawatan anak, kepedulian keagamaan dll). Dikuatkan pula oleh (Ambar Teguh Sulistiyani, 2003), bahwa kompensasi ada 2 (dua) macam yaitu:

a. Langsung adalah upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan penampilan (prestasi).
b. Tidak langsung adalah kategori umum berupa tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya.

1. Kompensasi Langsung

Penetapan kompensasi langsung merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting sekaligus paling sulit untuk dilakukan. Biasanya gaji, upah dan insentif merupakan salah satu biaya/anggaran terbesar di perusahaan. Kompensasi langsung berkaitan erat dengan pencapaian prestasi kerja, kinerja perusahaan dan produktivitas. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, upah dan insentif.

a) Gaji

Kompensasi bersifat langsung merupakan imbalan moneter yang diterima karyawan dari perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja dan bentuk paling umum dari kompensasi yang bersifat langsung ini adalah gaji (gaji pokok) dan gaji variabel. Gaji (gaji pokok) merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan yang diberikan sebagai imbalan dari perusahaan. Gaji variabel merupakan komponen yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja.

Definisi gaji menurut Moekijat dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012) adalah *"pembayaran kepada pegawai, tata usaha, dan manajer."* Sedangkan menurut (Retnowati & Erma Widia, 2012) *"gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur."* Jadi gaji merupakan kontra prestasi atau imbal balik yang diterima oleh karyawan dengan jaminan pekerjaan yang sifatnya lebih tetap dan merupakan jenis penghargaan yang paling penting di dalam sebuah perusahaan.

b) Upah, Keamanan dan Kesehatan

Kompensasi dalam bentuk upah, keamanan dan kesehatan hakikatnya merupakan balas jasa dalam bentuk uang maupun barang yang diterima oleh karyawan sebagai imbal balas dan konsekuensi dari perjanjian/kontrak dari kedudukan/jabatannya sebagai seorang karyawan yang telah memberikan kinerja dan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Prinsip kompensasi upah adalah dengan membayar karyawan sebagai penerima kerja untuk menghasilkan sesuatu atau mengerjakan suatu pekerjaan/ proyek, baik berupa barang atau pun jasa. Sementara prinsip kompensasi keamanan dan kesehatan karyawan merupakan

kompensasi dalam bentuk non finansial berupa jaminan dalam bentuk jaminan keamanan dan kesehatan untuk karyawan.

Dalam prakteknya, penetapan kompensasi upah, keamanan dan kesehatan harus direncanakan sedemikian rupa karena sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja karyawan dan tentu saja akan berimplikasi terhadap kinerja dan produktivitas. Misalnya untuk upah ditetapkan berdasarkan lamanya masa kerja, upah berbasis kinerja dan kompetensi dan upah yang dibayar sesuai produktivitas seorang karyawan. Untuk kompensasi keamanan, diberikan terutama bagi perusahan yang bergerak di bidang yang berkaitan dengan keamanan dan keselamatan, maka semakin tinggi resikonya maka akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik dan layak. Demikian juga untuk kompensasi kesehatan, diberikan bisa berdasarkan kelas jabatan atau iuran BPJS yang dibebankan kepada karyawan tetapi dibayarkan oleh perusahaan.

1) Upah merupakan balas jasa berupa imabalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, hasil produksi, dan banyaknya pelayanan yang telah diberikan. Upah berbeda dengan gaji yang relatif tetap (*fixed cost*), sehingga besarannya dapat berubah-ubah sesuai faktor-faktor yang telah disepakati. Upah diberikan untuk menarik dan meningkatkan minat calon karyawan untuk menjadi karyawan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan lama.

   Definisi upah menurut (Hasibuan, 2009) adalah *"balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya."* Sedangkan menurut (Purnomo, 1992) *"upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu."*

2) Menurut Pasal 1 Ayat 30 Undang Undang Ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Dengan demikian upah bisa dikatakan sebagai imbal balik atas pekerjaan sesorang baik berupa pekerjaan yang menghasilkan/memproduksi barang atau berupa jasa layanan yang diterima berdasarkan kesepakatan dan sifatnya tidak tetap (*variable cost*).
3) Kompensasi Keamanan menurut (Samsudin, 2005) adalah *"keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja."* Adapun Handoko dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan "Program-program keamanan yang dapat dilakukan antara lain: a) menggunakan mesin-mesin yang dilengkapi alat-alat pengaman; b) menggunakan peralatan yang lebih baik; c) mengatur layout pabrik dan penerangan sebaik mungkin; d) lantai-lantai, tangga-tangga, dan lerengan-lerengan harus dijaga agar bebas dari air, minyak, dan oli; e) melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik; f) menggunakan berbagai petunjuk dan peralatan keamanan, beserta larangan-larangan yang dianggap perlu; g) mendidik para karyawan dalam hal keamanan; dan h) membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya."

Di Indonesia kompensasi keamanan, dijamin berdasarkan Undang undang Nomor 1 Tahun 1970 yang berlaku sejak tanggal 12 Januari 1970 dalam pasal 3 ayat 1 yang

memuat tentang pencegahan dan upaya mengurangi kecelakaan, kebakaran, peledakan, perlindungan, pengamanan dan pemeliharaan dari berbagai hal yang mengancam pekerjaannya, dan juga pencegahan dan pengendalian dari berbagai gangguan fisik, kimia, dan psikis. Juga telah diatur tentang keselamatan dan kesehatan kerja dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 05 Tahun 1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan Kerja.

Dengan demikian kompensasi keamanan merupakan jaminan keamanan dan keselamatan bagi karyawan, baik berupa pemenuhan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang memenuhi standar keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) nasional maupun internasional juga bisa berupa kompensasi tunjangan dan jaminan asuransi bagi karyawan dan keluarganya.

4) Berkaitan dengan definisi kompensasi kesehatan, Mathis dan Jackson dalam (Marwansyah, 2010) menyatakan *"pengusaha memberikan berbagai tunjangan kesehatan dan perawatan kesehatan, biasanya melalui perlindungan asuransi."* Samsudin dalam (Kadarisman, 2020) mengemukakan "kesehatan pada dasarnya mencakup kesehatan jasmani dan rohani. Seseorang disebut sehat jasmani apabila seluruh unsur organisme badaniah seseorang itu berfungsi normal dan baik yang berarti tanpa sakit, tanpa mengidap penyakit, dan tanpa kelemahan fisik. Sedangkan sehat rohani adalah apabila seseorang sudah berhasil mengadaptasikan dirinya pada organisasi tempat ia bekerja, memiliki konsepsi yang akurat tentang kenyataan-kenyataan hidup, dapat menghadapi stress, frustasi dan sebagainya."

Kompensasi kesehatan merupakan jaminan kesehatan kerja yang diberikan kepada karyawan sebagai jaminan terhadap berbagai resiko yang dihadapi ketika melakukan sebuah pekerjaan. Jaminan kesehatan kerja ini dapat berupa asuransi jiwa, kompensasi akibat pekerjaan, asuransi cacat tubuh, biaya rumah sakit, dan jaminan pengobatan lainnya.

c) Kompensasi Insentif

Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dapat juga dipengaruhi diantaranya dengan pemberian insentif. Insentif merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berdasarkan kontribusi dan ketercapaian tujuan dan target perusahaan.

Pengertian Insentif menurut (Hasibuan, 2009) adalah *"tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang produktivitasnya di atas produktivitas standar."* Adapun menurut Handoko dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012), *"insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan."* Sedangkan menurut Wongso dan Harsono dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012) mendefinisikan bahwa *"insentif adalah merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel langsung tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan."*

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung atau kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan berbagai fasilitas manfaat dan keuntungan dan program-program pelayanan karyawan. Tujuan diberikannya kompensasi

tidak langsung adalah untuk mempertahankan keberadaan karyawan (*turnover*) sebagai aset perusahaan (*capital*) dalam sebuah perusahaan untuk jangka panjang. Kalau kompensasi langsung berkaitan erat dengan pencapaian prestasi kerja, kinerja perusahaan dan produktivitas maka kompensasi tidak langsung berkaitan dengan penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan menciptakan kebanggaan dan keterikatan (*engagement*) di kalangan karyawan perusahaan.

a) Tunjangan dan Pelengkap

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung atau kompensasi pelangkap dan tidak termasuk kompensasi finansial langsung. Tunjangan biasanya tidak berhubungan langsung dengan *performance* dan produktivitas karyawan. Dengan demikian meskipun penting dalam merekrut dan mempertahankan karyawan (*talent aquitition* dan *talent turn over*), namun belum tentu meningkatkan motivasi kerja dan mempengaruhi kinerja dan produktivitas.

Menurut Dessler dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012) *"tunjangan adalah pembayaran keuangan dan bukan keuangan tidak langsung yang diterima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan dan merupakan sebuah bagian penting dari kompensasi."* Sedangkan (Sutrisno, 2009) menyatakan *bahwa "tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya karena telah dianggap ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan."* Sementara (Simamora, 2006) menyebutkan bahwa *"tunjangan adalah pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok di mana perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut."*

b) Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua

Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua bagi karyawan dan keluarganya merupakan finansial yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu setelah berhenti dari perusahaan. Pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak bekerja lagi. Sedangkan tabungan hari tua merupakan kompensasi tidak langsung karena pemberiannya dilakukan di masa akhir tugas karyawan tersebut. Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan sekaligus investasi untuk memastikan dapat menopang biaya hidup pasca pensiun atau ketika tidak aktif lagi bekerja di perusahaan tersebut.

1) (Nawawi, 2008) mengemukakan bahwa *"pensiun adalah dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja (dan keluarganya) setelah berhenti dari perusahaan/organisasi. Untuk itu harus dipenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan, karena sifatnya adalah pemberian bagian keuntungan yang diperoleh perusahaan/organisasi."*

2) Tabungan Hari Tua menurut Syadam dalam (Kadarisman, 2020), *"adalah jaminan yang dipupuk oleh pegawai sendiri dan bantuan perusahaan, di samping pension yang diterimanya."* Tabungan hari tua bersumber dari iuran wajib karyawan yang dipotong dari pendapatannya setiap bulan ketika masih aktif bekerja sebagai karyawan dan terkadang di beberapa perusahaan ditambahkan (subsidi) dari perusahaan yang diambil dari bunga laba perusahaan, bantuan perusahaan, dan sumber lainnya yang sah.

c) Kompensasi berupa *time off benefit*

Kompensasi ini berupa manfaat yang diterima karyawan ketika tidak bekerja dengan maksud karyawan memenuhi kebutuhannya dan meninggalkan pekerjaan sejenak atau sementara waktu karena berbagai tujuan. Kompensasi berupa *time off benefit* ini di antaranya:

1) Cuti Tahunan
2) Cuti Khusus
3) Cuti Bersama
4) Cuti Sakit dan Melahirkan
5) Cuti Panjang
6) Izin meninggalkan Pekerjaan

d) Kompensasi dari Keuntungan Perusahaan

Kompensasi ini diberikan dari keuntungan perusahaan dan/atau karena telah ditetapkan oleh aturan. Kompensasi ini berbentuk benefit yang diterima karyawan dan dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan di masa yang akan datang. Kompensasi dari keuntungan perusahaan ini terdiri dari:

1) Profit Sharing
2) Saham
3) Bonus
4) Komisi
5) Lembur
6) Pesangon

e) Kompensasi yang ditangguhkan

Kompensasi yang ditangguhkan adalah program imbal balas jasa berupa pembayaran-pembayaran yang dibayarkan di masa yang akan datang. Kompensasi ini mencakup beberapa jenis yaitu:

1) Pensiun
2) Pembayaran Kontraktual

f) Kompensasi Non Material

Kompensasi non material adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk non material (bukan dalam bentuk finansial). Di antara bentuk kompensasi non material adalah:

1) Pemberian gelar (*title*) secara resmi
2) Pemberian balas jasa
3) Pemberian piagam penghargaan
4) Pemberian promosi
5) Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut dan fasilitas perusahaan
6) Pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal

g) Kompensasi Lainnya

Kompensasi lainnya merupakan program fasilitasi yang disedikan perusahaan untuk karyawan dan atau keluarganya. Perusahaan menyediakan berbagai fasilitas dan bantuan yang diterima oleh karyawannya sebagai salah satu bentuk kompensasi dan penghargaan. Program ini antara lain meliputi:

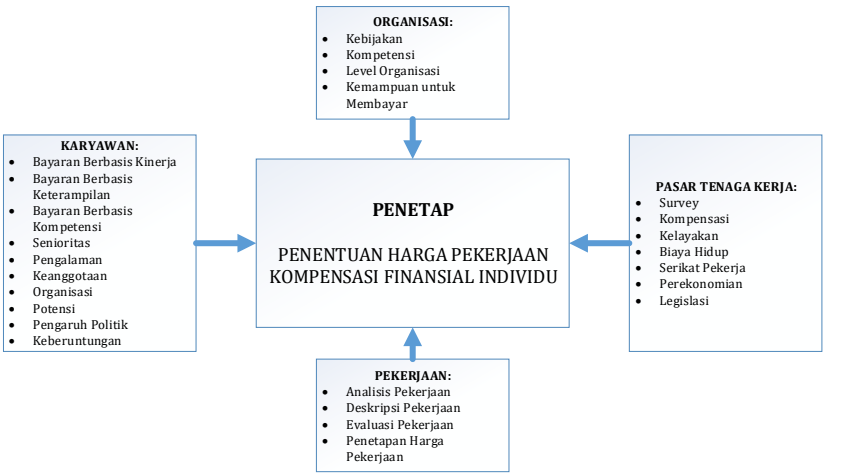
1) Perumahan
2) Subsidi Kendaraan

3) Rekreasi dan atau Wisata Religi
4) Kafetaria
5) Beasiswa Pendidikan
6) Pelayanan Konseling
7) Pemberian Seragam

Determinan-Determinan Kompensasi

Untuk mengukur dan menilai karyawan dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan biasanya menggunakan sejumlah determinan-determinan atau faktor-faktor yang relevan untuk menentukan kompensasi atau bayaran individual. Beberapa determinan itu terdiri dari organisasi, karyawan, pasar tenaga kerja dan pekerjaan itu sendiri yang semuanya mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap penentuan nilai pekerjaan (*job costing*) dan determinan akhir dari kompensasi finansial seorang karyawan.

Berikut gambaran lengkap tentang determinan-determinan kompensasi terhadap nilai kompensasi finansial karyawan sebagai-mana dideskripsikan pada gambar di bawah ini



Gambar 10 Determinan Utama Kompensasi Finansial Individual Simamora dalam (Kadarisman, 2020)

1. Organisasi dan Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi

Organisasi dan karyawan merupakan determinan kompensasi. Artinya faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, bentuk organisasi, *agile* organisasi, organisasi pembelajar dan lain sebagainya merupakan faktor yang berhubungan dan memengaruhi kompensasi. Demikian juga karyawan, motivasi karyawan, kinerja dan lainnya juga berhubungan dan memengaruhi kompensasi.

a) Organisasi Sebagai Determinan Kompensasi

Berkaitan dengan organisasi sebagai determinan, Simamora dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan *"Strategi korporat keseluruhan memberikan arah bagi organisasi. Karena fokusnya terutama adalah jangka panjang, program kompensasi hendaknya dirancang supaya mendukung fokus ini."* Dengan demikian kompensasi jangan dianggap sebagai pengeluaran dalam arti biaya tenaga kerja, tetapi di dalam organisasi yang maju, kompensasi dianggap sebagai aset yang mana akan mendorong karyawan untuk mencurahkan segala potensi dan upaya terbaiknya dan tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Fungsi-fungsi organisasi yang menjadi determinan bagi kompensasi antara lain:

1) Kebijakan Organisasi
2) Kompensasi
3) Level Organisasi
4) Kemampuan untuk Membayar

b) Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi

Karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keadilan dalam pembayaran kompensasi. Untuk menetap-

kan besaran yang harus diterima karyawan tentu saja memerlukan berbagai ukuran dan standar sehinga diterima dan masuk akal secara logika oleh seluruh karyawan. Dengan demikian perbedaan pembayaran kompensasi wajar terjadi karena ada berbagai faktor yang memengaruhi diantaranya adalah perbedaan-perbedaan kinerja (*performance*). Simamora dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan *"di samping organisasi, pasar tenaga kerja, dan pekerjaan, faktor-faktor lainnya yang juga bersangkut paut dengan karyawan adalah esensial dalam menentukan keadilan gaji."*

Berikut fungsi-fungsi yang berkaitan dengan karyawan dan menjadi determinan bagi kompensasi antara lain:

1) Bayaran Berbasis Kinerja
2) Bayaran Berbasis Keterampilan
3) Bayaran Berbasis Kompetensi
4) Senioritas
5) Pengalaman
6) Keanggotaan
7) Organisasi
8) Potensi
9) Pengaruh Politik
10) Keberuntungan

2. Pasar Tenaga Kerja dan Pekerjaan Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Pasar tenaga kerja terutama pasar tenaga kerja eksternal dan pekerjaan (jenis pekerjaan) itu sendiri merupakan determinan dalam menentukan kompensasi finansial. Tidak sedikit perusahaan yang menetapkan kompensasi berdasarkan *supply-demand* dan ketersediaan karyawan pada pasar tenaga kerja dan juga biasanya, perusahaan

telah menetapkan harga dan nilai untuk suatu jabatan atau pekerjaan tertentu, tergantung tugas dan tanggung-jawab tertentu serta faktor-faktor lain yang menyertai dan berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

a) Pasar Tenaga Kerja Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Pasar tenaga kerja eksternal terdiri dari pembeli dan penyedia jasa tenaga kerja, permintaan (*demand*) unit tenaga kerja perusahaan, dan karyawan yang tersedia (*supply*) yang bersedia dibayar dengan gaji/upah tertentu oleh sebuah perusahaan. Simamora dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan *"suplai tenaga kerja yang tersedia bagi perusahaan sebagian besar berasal dari pasar tenaga kerja eksternal, suatu wilayah geografis atau occupational group darinya sebuah organisasi merekrut para karyawan kedalam perusahaan."*

Berikut fungsi-fungsi pasar tenaga kerja yang menjadi determinan bagi kompensasi finansial yaitu antara lain:

1) Survey
2) Kompensasi
3) Kelayakan
4) Biaya Hidup
5) Serikat Pekerja
6) Perekonomian
7) Legislasi

b) Pekerjaan Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Simamora dalam (Kadarisman, 2020) mengungkapkan *"pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan suatu determinan utama dari sejumlah kompensasi yang akan diterimanya."* Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor utama dalam menentukan kompensasi finansial di mana perusahan membayar dengan nilai yang melekat

pada tugas dan tanggung-jawab tertentu serta faktor-faktor lain yang menyertai dan berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

Berikut fungsi-fungsi pekerjaan yang menjadi determinan bagi kompensasi finansial yaitu antara lain:

1) Analisis Pekerjaan
2) Deskripsi Pekerjaan
3) Evaluasi Pekerjaan
4) Penetapan Harga Pekerjaan

Benefit dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (*moneter*) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan, sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (*moneter*) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan berupa biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, prestasi kerja, tanggung jawab sosial, relasi perusahaan atau karyawan dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruangan baca perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, program rekreasi atau darmawisata.

Dengan demikian benefit dan pelayanan sebenarnya adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk berbagai keuntungan dan manfaaat serta bentuk pelayanan dan fasilitasi. Oleh sebab itu untuk rincian bentuk-bentuk benefit dan pelayanan dapat dibaca dan dikaji lebih lanjut di sub bab kompensasi tidak langsung.

Daftar Pustaka

Ahmad, G. (2015). *Arsitektur Asessment Center.* Jakarta: PT. Grasindo.

Dally, D. (2010). *Balance Score Card.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. (2004). *Organisasi.* Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.

Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit Andi.

Griffin, R. W. (2004). *Manajemen.* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kadarisman. (2020). *Manajemen Kompensasi.* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Penerbit Alfabeta.

Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Pfeffer, J., & dkk. (2008). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit Amara Books.

Retnowati, N., & Erma Widia, M. (2012). *Manajemen Kompensasi.* Bandung: Karya Putra Darwati.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.

Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS.* Bandung: PT. Refika Aditama.

Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Terry, G. R. (2006). *Asas Asas Menejemen.* Bandung: PT. Alumni.

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

BAB XI

Hubungan Industrial

Eva Desembrinita

Ruang Lingkup, Definisi dan Tujuan Hubungan Industrial

Industrialisasi senantiasa mempengaruhi proses produksi serta bentuk dan pengembangan organisasi (organizational development). Oleh karena itu dalam sistem produksi senantiasa ditandai dengan meningkatnya eskalasi hubungan industrial antara pekerja dengan pengusaha (employment relations), dimana satu sama lain memiliki hubungan saling ketergantungan dan saling pengaruh mempengaruhi yang sangat kuat. Mereka memiliki tujuan yang sama yaitu untuk menjaga kelangsungan dan pengembangan perusahaan, tetapi juga dapat memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda. Itulah yang menyebabkan timbulnya dinamika dalam hubungan industrial *(the dynamic of industrial relations)*, Kartawijaya,AD (2018)

Istilah *Labor Relation* atau hubungan perburuhan diterjemahkan sebagai hubungan industrial menurut Abdul Khakim (2008) menganggap hubungan perburuhan hanya membahas masalah-masalah hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha. Seiring dengan perkembangan dan kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa masalah hubungan kerja antara pekerja/buruh dan pengusaha ternyata juga menyangkut aspek-aspek lain yang luas. seperti ekonomi, sosial, politik, dan budaya.

Hubungan Industrial adalah aspek yang tidak dapat diciptakan dalam waktu singkat, melainkan merupakan akumulasi dari hubungan baik yang terjalin melalui hubungan jangka panjang antara pengusaha dan pekerja. Hubungan yang terbangun dengan baik pun dapat menjadi hubungan yang tidak baik dalam waktu singkat dikarenakan satu kesalahan saja, di mana sebenarnya satu kesalahan ini merupakan puncak akumulasi berbagai kejadian masa lampau yang tidak pernah diselesaikan secara tuntas oleh pengusaha.

Ada dua faktor besar yang mendorong meningkatnya eskalasi dinamika hubungan industrial; yaitu *pertama*, tumbuh dan berkembangnya industrialisasi melalui sistem produksi; *kedua*, meningkatnya kecenderungan masalah dalam hubungan antara pekerja dengan pengusaha, yang dapat mengancam kegagalan hubungan, bahkan mengancam sustainability dan pertumbuhan usaha. Dalam kegiatan operasional perusahaan dapat dipastikan sering terjadi perselisihan antara karyawan dengan perusahaan. Hal ini dapat mengganggu keberlangsungan usaha sehingga dipandang perlu dilakukan mediasi agar dapat meredam terjadinya perselisihan tersebut sehingga proses mediasi inilah yang disebut sebagai hubungan industrial, Kartawijaya,AD (2018)

Dalam perkembangannya hubungan industrial memainkan peranan yang kompleks dikarenakan bukan hanya yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi perusahaan sendiri dan karyawan namun juga bersinggungan dengan aspek hukum yang mendasarinya, kebijakan pemerintah terkait ketenagakerjaan serta perubahan lingkungan usaha, politik dan ekonomi sehingga Hubungan Industrial merupakan cerminan adanya perubahan-perubahan dalam sifat dasar kerja di dalam suatu masyarakat (baik dalam arti ekonomi maupun sosial) dan adanya perbedaan

pandangan mengenai peraturan perundangan undangan tentang ketenagakerjaan.

Beberapa pendapat tentang pengertian/definisi Hubungan Industrial adalah sebagai berikut :

1. Menurut Payaman J. Simanjuntak (2009), Hubungan industial adalah Hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan.
2. UU No.13/2003 tentang keteagakerjaan pasal 1 angka 16 menjelaskan hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang/jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-niai Pancasila dan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
3. Menurut Mondy & Noe (2005) mendeskripsikan hubungan Industrial sebagai hubungan ketenaga- kerjaan internal. Didefinisikan sebagai kegiatan departemen SDM yang terkait dengan gerakan pekerja dalam organisasi mencakup semua praktek yang mengimplementasikan filosofi dan kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pekerja. Para manajer dan departemen SDM secara langsung mempengaruhi hubungan ketenagakerjaan/hubungan industrial melalui aktifitas komunikasi, penyuluhan dan penerapan disiplin.

Terdapat beberapa pihak yang berkepentingan dalam setiap perusahaan (Stakeholders) yang terdiri dari stakeholder internal dan eksternal seperti pengusaha/pemegang saham , pekerja dan serikat pekerja, suplier, konsumen, masyarakat sekitar dan pemerintah selain itu pihak-pihak lainnya seperti para konsultan hubungan industrial dan/atau pengacara, para Arbitrator, konsiliator, mediator, dan akademisi serta hakim-hakim pengadilan hubungan industrial.

Pandangan Masadi,D (2020) menyatakan bahwa hubungan industrial akan selalu berkembang dan penuh dinamika, karena bagaimanapun pemangku kepentingan (*Stake Holder*) di dalam *Industrial Relations* lebih dari satu pihak meliputi stakeholder internal dan eksternal yang terdiri dari Pemerintah, Pengusaha dan Pekerja/ Buruh. Dinamika lainnya dalam penanganan berbagai kasus di lapangan menjadi pertimbangan penting.

Dalam manajemen hubungan industrial memiliki seni dalam pelaksanaannya atau adanya aspek *"the art of Industrial Relations"* dalam strategi pengelolan hubungan industrial, karena bagaimanapun hubungan insuatrial itu menangani orang/manusia dan bukan sekedar menangani robot.

Tujuan hubungan industrial adalah untk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja maupun pengusaha. Kunci utama keberhsilan mencapai hubungan industrial yang aman dan dinamis adalah komunikasi. Faktor penunjang utama dalam komunikasi ini adalah adanya interaksi positif dari keduanya. Hubungan industrial adalah hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan.

Perbedaan Hubungan Industrial (HI) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam hubungan industrial, perusahaan dikonseptualisasikan dengan agak berbeda. Organisasi nampak memiliki berbagai macam kelompok dengan minat, sasaran, dan aspirasi yang berbeda. Kekuasaan dan otoritas manajerial dipertentangkan sedangkan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hubungan antarkaryawan dipandang saling tarik-menarik, dan organisasi

merupakan refleksi yang terintegrasi dengan keselarasan tujuan secara mendasar.

Hubungan industrial terkait dengan berbagai disiplin ilmu lain, seperti manajemen sumber daya manusia, strategi organisasi, dan perilaku organisasional. Hubungan industrial merupakan hubungan kerja yang banyak menimbulkan konflik, karena ada berbagai kepentingan yang bertentangan. Manajemen sumber daya manusia memiliki empat elemen kunci, yaitu: 1) keyakinan dan asumsi yang mendasari; 2) strategi; 3) tanggung jawab manajerial; 4) perhatian pada tugas organisasional yang digunakan dalam implementasi kebijakan.

Terdapat tiga hal penting yang membedakan antara Hubungan Industrial dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Deery et al. (1998) dijelaskan sebagai berikut:

1) Memiliki Sasaran atau tujuannya yang berbeda.

   Pada hubungan industrial, ditunjukkan bahwa hubungan kerja yang ada bersifat konfliktual.

2) Adanya perbedaan pada derajat konflik di antara berbagai kepentingan. Walaupun pada kenyataannya ada kesamaan dalam bidang peminatan pengusaha dan karyawan, dimana keduanya sama-sama saling membutuhkan, saling memberikan manfaat (*simbiosis mutualisme*), memiliki kepentingan yang sama namun tetap saja diasumsikan terdapat konflik antara pemilik dan pengelola organisasi.

3) Aspek ketersediaan sumber daya yang berkuasa terhadap kepentingan dan sasaran berbeda. Hubungan kekuasaan antara pengusaha dan karyawan dan serikat pekerja di lingkungan kerja, bagaimana bentuk dan kondisi hubungan dalam faktor politik, ekonomi, dan sosial merupakan hal yang penting dalam hubungan industrial.

Konsep hubungan antar karyawan menunjukkan desentralisasi antara pengusaha-karyawan dan pada semua tingkat, tetapi terdapat hubungan secara khusus untuk level organisasi dan kelompok (De Leede et al., 2004). Dasar hubungan industrial adalah lembaga bipartit yang berpusat pada pengusaha dan karyawan organisasi dan yang membahas semua permasalahan tenaga kerja dan upah, dan lembaga tripartit yang melibatkan pemerintah dalam urusan hukum.

Menurut Katz et al. (1985), ada dua dimensi kunci dalam sistem hubungan industrial, yaitu manajemen konflik serta sikap dan perilaku individual. Semakin rendah keefektifan kinerja sistem hubungan industrial pada kedua dimensi tersebut, maka semakin rendah pula keefektifan organisasi tersebut. Secara sederhana, hubungan industrial adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku prosess produksi barang/jsa, baik internal maupun eksternal perusahaan. Pihak-piha yang terrkait dalam hubungan ini adalah pekerja, pengusaha dan pemerintah yang diistilahkan sebagai tripatrit. Di tingkat perusahaan, pekerja dan pengusaha merupakan tokoh utama dalam hubungan industrial.

Agar hubungan industrial dapat ditangani dengan lebih profesional. Secara struktural dan organisasional, diperlukan unit kerja yang secara khusus menangani fungsi hubungan industrial, serta dengan tersedianya sarana yang memadai. Hal tersebut karena hubungan industrial merupakan jenis pekerjaan yang spesifik dengan volume dan intensitas beban kerja yang sangat tinggi, sehingga secara stratejik harus dipisahkan dari fungsi manajemen sumber daya manusia. (Kartawijaya, AD (2018).

Prinsip-Prinsip Hubungan Industrial

Prinsip hubungan industrial didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur atas keberhasilan dan kelangsungan

perusahaan. Dengan demikian, Hubungan industrial mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Pengusaha dan pekerja, pemerintah dan masyarakat umunya sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan,
2. Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang,
3. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau tugas,
4. Pengusaha dan pekerja merupakan angota keluarga perusahaan,
5. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenngan perusahaan dan ketentraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan,
6. Penigkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan pekerja.

Sarana Hubungan Industrial

Menurut pasal 103 UU Ketenagakerjaan, bentuk sarana hubungan industrial terdiri dari : :

1. *Serikat Pekerja/serikat buruh*, organisasi yang terbentuk dari, oleh dan untuk pekerja diperusahaan maupun diluar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, dan mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.
2. *Organisasi pengusaha,* para pengusaha juga mempunyai hak dan kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota organisasi atau asosiasi pengusaha yang merupakan mitra kerja serikat

pekerja dan pemerintah dalam penanganan masalah-masalah ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Asosiasi dapat dibentuk menurut sektor industri atau jenis usaha.

3. *Lembaga kerja sama bipatrit,* merupakan orum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya pengusaha dan serikat pekerja yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan atau unsur pekerja.
4. *Lembaga kerja sama tripatrit*, merupakan forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjan yang anggotanya terdiri dari pemerintah, pengusaha, dan pekerja. Lembaga kerja sama tripatrit terdiri dari Lembaga Kerja sama Tripatrit Nasional, Provinsi dan Kabupaten/Kota; Lembaga Kerja sama tripatrit Sektoral Nasional, Provinsi; Peraturan Perusahaan.
5. *Perjanjian Kerja Bersama,* merupkana perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau beberapa yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha atau beberapa yang memuat syarat-syarat, hak dan kewajiban kedua belah pihak.
6. *Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan,* mencakup ketentuan sebelum bekerja, selama dan sesudah bekerja. Peraturan selama bekerja mencakup ketentuan jam kerja dan istirahat, pengupahan, perlindungan, penyelesaian perselisihan industrial dll.
7. *Lembaga Penyelesaian perselisihan hubungan industrial,* perselisihan diharapkan dapat diselesaikan melaui perundingan bipatrit. Bila bipatrit gagal maka penyelesaian dilakukan melalui mediasi atau konsiliasi. Bila mediasi atau konsiliasi

gagal, maka perselisihan dapat dimintakan untuk diselesaikan di Pengadilan Hubungan Industrial.

Landasan Yuridis Hubungan Industrial

Menurut Kartawijaya,AD (2018:126) menyatakan hubungan industrial merupakan fenomena sosial yang menggambarkan pola hubungan antara perusahaan sebagai institusi, dengan sekelompok pekerja sebagai pelaksana pekerjaan secara kolektif bukan merupakan hubungan individual, tetapi hubungan kolektivitas (hanya akan terjadi setelah didahului oleh suatu peristiwa hukum antara perusahaan dengan seorang pekerja). Secara individual, dimana masing-masing mengikatkan diri untuk melakukan dan atau menyelesaikan pekerjaan tertentu dalam suatu hubungan kerja yang diikat melalui perjanjian kerja.Hubungan industrial merupakan fenomena sosial yang menggambarkan pola hubungan antara perusahaan sebagai institusi, dengan sekelompok pekerja sebagai pelaksana pekerjaan secara kolektif.

Hubungan industrial bukan merupakan hubungan individual, tetapi hubungan kolektivitas, dimana hubungan ini hanya akan terjadi setelah didahului oleh suatu peristiwa hukum antara perusahaan dengan seorang pekerja secara individual. Oleh karena itu, hubungan industrial hanya akan terwujud bila dalam suatu hubungan kerja setelah didahului oleh perjanjian kerja sebagai peristiwa hukum perdata. Dengan kata lain, sebuah proses pelaksanaan pekerjaan yang tidak memenuhi syarat suatu hubungan kerja maka bukan merupakan fenomena hubungan industrial. Oleh karena itu, sebagaimana halnya sifat spesifik dari hukum perburuhan (*labor law*), di dalam hubungan industrial terdapat 3 dimensi hukum yang mengatur di dalamnya, yaitu:

1. Hukum Perdata

Merupakan landasan bagi proses perikatan yang bernama perjanjian kerja untuk terwujudnya hubungan kerja, dengan mengacu pada Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH Perdata) Buku III Titel 7 a, tentang perjanjian kerja. Seperti halnya dalam hukum perikatan, konsekwensi dari perjanjian kerja adalah timbulnya hak dan kewajiban dari pengusaha dan pekerja sebagai subyek hukum.

2. Hukum Publik

Sebagaimana halnya asas hukum keperdataan, bahwa pihak-pihak yang melaksanakan perjanjian diasumsikan berada dalam posisi sejajar (*horizontal*), serta memiliki kedudukan dan posisi tawar (*bargaining position*) yang seimbang. Dalam hubungan kerja kondisi tersebut sangat sulit terwujud, karena kondisi senyatanya (*conditio sine qua non*) pekerja memiliki kedudukan yang lemah jika dibandingkan dengan pihak pengusaha yang cenderung dominan melalui berbagai kelebihan kepemilikan. Beberapa kelemahan dari pihak pekerja yaitu:

a) ketimpangan jumlah kesempatan kerja yang tersedia dengan jumlah pencari kerja, sehingga meningkatnya angka pengangguran;
b) kemampuan dan kompetensi kerja tidak memenuhi kualifikasi persyaratan kerja;
c) kurang mampu melaksanakan negosiasi;
d) kelemahan dalam penguasaan aspek-aspek hukum ketenagakerjaan.

Akibatnya pekerja menjadi pihak yang termarjinalkan, tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup dasarnya, tidak mampu

menghasilkan produktivitas optimalnya, sehingga produktivitas dan daya saing perusahaan menjadi lemah.

3. Hukum Internasional (*International law*)

Selain hukum-hukum nasional baik perdata maupun publik, eksistensi dan proses hubungan industrial juga di atur oleh hukum internasional yang ditetapkan oleh organisasi perburuhan internasional (International Labor Organization-ILO), dalam bentuk konvensi internasional yang harus dipatuhi oleh negara anggota melalui ratifikasi oleh perundang-undangan nasional.

Norma-Norma dalam Hubungan Industrial

Dalam mengelola hubungan Industrial aspek norma menjadi bagian penting dalam pelaksananannya. Ada 2 (dua) norma dalam hubungan industrial, yaitu :

1. Makro minimal, undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah dan turunannya yang merupakan ketentuan normative yang mengatur mengenai hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha.
2. Makro kondisional, perjanjian.peraturan antara organisasi dan karyawan yang mengatur hubungan kerja.

Dari kedua jenis makro diatas, jelas bahwa norma dalam hubungan industrial ini diberlakukan dengan melihat tempat dan waktu serta mekanisme atau sistem yang ada dan terjadinya proses dalam menyelesaikan perselisihan yang terjadi di dalam perusahaan.

Strategi Pengelolaan Hubungan Industrial Era Revolusi Industri 4.0

Dimulainys era Revolusi Industri 4.0 mendorong kesiapan praktisi Human Resources maupun *Industrial Relations* dalam

menghadapi dampak yang ditimbulkan pada pengelolaan SDM maupun Hubungan Industrial. Sebuah perubahan di era Revolusi Industri 4.0 mau tidak mau harus di respon dengan arif dan bijaksana agar menghasilkan output yang positif.

Dinamika dalam aspek *industrial relations* akan selalu berkembang untuk menjawab tantangan tersebut beberapa pertanyaan yang mungkin muncul adalah :

a) Bagaimana bisnis proses dapat disesuaikan dengan target yang hendak dicapai secara efektif dan efisien?
b) Bagaimana sumber daya manusia yang tersedia mampu menjalankan bisnis proses tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimiliki secara professional?
c) Bagaimana relasi antara Karyawan dengan Perusahaan dapat berjalan seirama untuk menyesuaikan perkembangan zaman.

Merespon adanya perubahan teknologi yang semakin pesat ditandai maraknya berbagai aplikasi/tehnologi yang mendorong perusahaan beralih ke tehnologi robot. Bagi Perusahaan perubahan tersebut tentu sangat menguntungkan, tetapi dari aspek sumber daya manusia membawa dampak yang memberikan ancaman apabila tidak dikelola dengan baik. Penyesuaian kerja manusia menjadi robotik tentunya membawa dampak pada pengurangan jumlah tenaga kerja yang ada dalam perusahaan. Akan banyak peluang pekerjaan yang hilang karena telah digantikan oleh mesin – mesin melalui *artificial intelligence*.

Infrastruktur digital membutuhkan tenaga kerja terampil, disamping penggunaan robot dan *sarana artificial inteligence s*ebagai pendamping manusia. Hal ini secara *culture* akan berdampak pada perubahan hubungan dan aktivitas manusia dan atau robot di dalam Perusahaan. Jika hubungan industrial di dalam suatu perusahaan sudah terbangun secara harmonis tentu akan sangat membantu,

tetapi apabila kondisi tersebut tidak terjadi maka akan menjadi persoalan baru bagi perusahaan dikarenakan rumitnya proses penyelesaian masalah pada hubungan industrial

Pengelolaan terhadap tenaga kerja di era industri 4,0, berpeluang mempertahankan tenaga kerja lama yang produktif. Pengelolaan terhadap tenaga kerja yang masih berperspektif lama perlu disinkronkan dengan adanya tenaga kerja yang baru, terutama yang berasal dari generasi millennial. Peraturan Ketenagakerjaan yang ada saat ini, masih berdasar pada UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang sepertinya perlu dilakukan penyesuaian terhadap era industry 4.0. jika dikaitkan dengan karakteristik dan perilaku kerja karyawan dengan kategori generasi millennial, serta adanya penggunaan robot dan *artificial intelligence* dalam aktivitas bisnis.

Beberapa keahlian manajerial yang dibutuhkan perusahaan dalam mengelola manajemen hubungan industrial oleh level pada tenaga-tenaga ahli tingkat atas, tingkat menengah dan tingkat operasional adalah:

1) Kemampuan menyusun disain dan model hubungan industrial yang disesuaikan dengan kondisi ekosistem dari perusahaan
2) Kemampuan manajerial tingkat tinggi yang bersifat komprehensif untuk menggerakkan dan menyelenggarakan praktik hubungan industrial di perusahaan
3) Kemampuan merancang pola dan model hubungan industrial sejak tahap awal perencanaan pendirian perusahaan
4) Kemampuan membangun dan mengefektifkan sarana-sarana hubungan industrial
5) Kemampuan merencanakan dan melaksanakan pola-pola hubungan dan pola komunikasi yang efektif dalam hubungan industrial

6) Kemampuan mendeteksi sumber konflik, serta terampil dalam mencegah dan menangani konflik
7) Memilik keahlian dalam melakukan negosiasi dalam pembuatan perjanjian kerja atau saat menghadapi tuntutan pekerja
8) Memiliki keahlian berkomunikasi dengan pihakpihak eksternal baik pemerintah maupun unsur stakeholders lainnya.

Daftar Pustaka

https://id.wikipedia.org/wiki/Hubungan_industrial diakses pada 21 Oktober 2021

_____, 2011, Manajemen hubungan industrial. Depok: Lembaga

http://epsmanajemen sdm.blogspot.c.id/2011/07/hubungan-industrial-industrial-relation.html diakses pada 21 Oktober 2021

Kartawijaya, AD, 2018, Hubungan Industrial: Pendekatan Komprehensif, Inter Disiplin,

Khakim, Abdul, 2009, *Dasar-Dasar Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*, Penerbit PT Citra Aditya Bakti, Bandung

"UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan [JDIH BPK RI]". peraturan.bpk.go.id. Diakses tanggal 2021-10-26.

Penerbit, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia. ISBN 9789792452983.

Simanjuntak, Payaman J, 2009, *Manajemen Hubungan Industrial*, Penerbit Jala Permata Aksara, Jakarta

Teori, Kebijakan & Praktik, Penerbit Alpabeta , Bandung

BAB XII

Hubungan Internal Pekerja dan Serikat Pekerja

Agung Purnomo

Pendahuluan

Manajer pada manajemen sumber daya manusia (SDM) berusaha memastikan bahwa organisasi, bisnis, manajemen dan wirausaha memiliki staf dan karyawan yang tepat untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan (Torrington et al., 2020). Diantaranya, manajemen sumberdaya manusia mempelajari dan memelihara hubungan internal pekerja dan serikat pekerja. Setiap orang yang pernah berkarir mengetahui bahwa ada beberapa tempat bekerja lebih baik untuk berkarir daripada tempat bekerja yang lainnya. Ini mencerminkan bahwa beberapa tempat bekerja memang memiliki suatu hubungan pekerja yang lebih baik daripada tempat bekerja yang lainnya (Dessler, 2020). Hubungan antara perusahaan dengan pekerja dapat difasilitasi oleh serikat pekerja (Noe et al., 2018).

Baik manajer puncak maupun eksekutif manajemen sumber daya manusia harus lebih memperhatikan manajemen karyawan setiap hari. Para pimpinan ini harus memainkan peran dan strategi SDM yang lebih positif dalam melatih dan memanfaatkan sumber daya manusia mereka serta menumbuhkan budaya organisasi yang lebih baik (Gupta, 2020). Riset dan publikasi ilmiah (Napitupulu et al., 2020) manajemen sumber daya manusia yang peduli dengan

lingkungan (*green human resource*) di tingkat global kian tumbuh dan berkembang (Susanti & Purnomo, 2020). Bidang manajemen SDM mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Karenanya, manajemen SDM dalam keadaan transisi (Edwards & Bach, 2013). Manajemen sumberdaya manusia menghadapi peluang dan tantangan di era teknopreneur, teknologi informasi (Siregar et al., 2020), geografis, globalisasi (Nankervis et al., 2020), dan industri 4.0 (Sudrajat et al., 2019).

Hubungan Internal Pekerja

Hubungan pekerja atau hubungan karyawan atau hubungan kerja (*employee relations*) secara sederhana dimaknai sebagai hubungan antara majikan dan karyawan (Verlinden, 2021). Hubungan pekerja merupakan peraturan dan tata kelola aturan, proses pembuatan aturan, institusi, perilaku pelaku pelaku, dan hasil yang relevan seperti kerjasama, kesetaraan, kinerja, dan konflik dalam pekerjaan (Marchington et al., 2021). Hubungan pekerja juga dapat dipahami sebagai kegiatan manajerial yang melibatkan penyusunan dan pengelolaan korelasi positif antara karyawan dengan manajemen dan pengusaha pada moral, motivasi, produktivitas, dan disiplin yang representatif, serta menjaga ekosistem karir yang kohesif, positif, dan produktif (Dessler, 2020).

Hubungan pekerja berfokus pada hubungan individu dan kolektif di tempat kerja dengan penekanan pada hubungan antara manajer dan anggota tim mereka (Verlinden, 2021). Hubungan pekerja berupa merekrut pekerja, mengelola organisasi serikat pekerja, arahan bagi pekerja guna bekerja lembur, ataupun mengerjakan pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, banyak pengusaha berusaha guna menumbuhkan hubungan pekerja yang harmonis.

Mengorganisir hubungan karyawan biasanya ditugaskan ke bagian personalia atau SDM (Dessler, 2020).

1. Tujuan dan Manfaat Hubungan Pekerja

Hubungan pekerja adalah salah satu faktor penting dalam hal kinerja organisasi secara keseluruhan. Karena, manajemen hubungan pekerja yang baik berarti peningkatan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dan, karyawan adalah mesin dari organisasi mana pun (Verlinden, 2021). Manajemen hubungan pekerja adalah pusat manajemen SDM. Ada beberapa pendekatan yang berbeda untuk menghadapi ragam tekanan internal dan eksternal pada organisasi yang mempekerjakan. Inti dari hubungan kerja adalah pemahaman tentang bagaimana pihak-pihak tersebut dengan kepentingan yang berbeda, persaingan, saling melengkapi, interaksi satu sama lain dan bagaimana konteks masyarakat yang lebih luas membentuk interaksi ini. Hampir semua orang bekerja pada suatu waktu dalam hidup mereka, dan memang sebagian besar harus bekerja untuk mencari nafkah. Hampir setiap orang dewasa telah memiliki beberapa pertemuan langsung atau tidak langsung terhadap pekerjaan yang dibentuk oleh hubungan yang mereka miliki dengan orang lain di tempat kerja mereka, baik di perusahaan kecil atau besar, organisasi sektor swasta atau publik, ataupun sebagai pekerja terampil atau tidak terampil (Marchington et al., 2021).

Beberapa tujuan dan manfaat dari hubungan internal pekerja (Marchington et al., 2021) adalah sebagai berikut:

a) Mereduksi biaya tenaga kerja per unit, meskipun belum tentu upah,
b) Mencapai stabilitas yang lebih besar dalam hubungan karyawan dengan menyalurkan ketidakpuasan melalui prosedur yang disepakati,

c) Meningkatkan produktivitas dan pemanfaatan tenaga kerja,
d) Meningkatkan kerjasama dan komitmen untuk meningkatkan kemungkinan penerimaan perubahan,
e) Meningkatkan kontrol atas proses tenaga kerja, dan
f) Meminimalkan gangguan di tempat kerja dan mengurangi kemungkinan konflik terbuka.

2. Program Peningkatan Hubungan Pekerja

Hubungan pekerja diakui sebagai salah satu faktor penting dalam hal kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajer dapat melaksanakan beberapa kegiatan guna menumbuhkan hubungan pekerjan yang harmonis. Beberapa bentuk program kegiatan membangun hubungan karyawan yaitu perlakuan adil, reduksi perundungan dan viktimisasi, program komunikasi, program rekognisi dan program pelibatan. Manajer juga dapat memformalkan program hubungan karyawan (*employee relations programs*) khusus guna memelihara hubungan karyawan yang harmonis. Beberapa isu dan program untuk peningkatan hubungan pekerja sebagai berikut sebagaimana terlihat pada Gambar (Dessler, 2020).

a) Perlakuan Adil

Beberapa pekerja yang telah mengalami perlakuan yang tidak adil di tempat kerja akan mengetahui bahwa perlakuan tersebut menurunkan moral kerja. Perlakuan yang tidak adil menyebabkan dampak mereduksi moral kerja, meracuni kepercayaan, dan berimplikasi negatif pada kinerja dan hubungan karyawan. Staf penyelia yang kasar dapat menyebabkan karyawan untuk berhenti kerja, dan melaporkan kepuasan kerja yang negatif serta stres kerja yang lebih intensif. Bahkan ketika seseorang hanya menyaksikan pengawasan yang kasar, itu memicu reaksi yang merugikan termasuk perilaku yang tidak etis. Perlakuan

adil sesungguhnya pada tempat kerja merefleksikan aksi nyata dari slogan bahwa pekerja diperlakukan dengan terhormat dan adil.

Gambar 11 Program Peningkatan Hubungan Kerja

b) Perundungan dan viktimisasi

Masalah intimidasi perundungan dan viktimisasi (*bullying and victimization*) pada dunia kerja sebagai tindakan menyalahkan seorang pekerja guna dilecehkan serta dianiaya. Survei terhadap 1.000 karyawan Amerika Serikat menunjukkan bahwa sekitar 45% mengatakan mereka bekerja untuk bos yang kasar. Karyawan sebagai korban sering kali diam karena takut akan pembalasan dari pimpinan atau rekan. Beberapa prilaku dan karakter karyawan dapat menyebabkan mereka lebih mungkin menjadi korban intimidasi, sebagai berikut:

1) Korban penurut

   Karyawan yang tampak lebih dan mudah cemas, hati-hati, dan sensitif.

2) Korban provokatif

   Karyawan yang menunjukkan lebih banyak agresi.

3) Korban rendah dalam penentuan nasib sendiri

   Karyawan yang sering menyerahkan pengambilan keputusan diri sendiri kepada orang lain untuk membuat keputusan.

4) Korban berkinerja tinggi

   Karyawan yang berkinerja tinggi dapat menimbulkan kecemburuan rekan kerja.

Perundungan dan viktimisasi dapat diturunkan dengan menggunakan pelatihan membangun tim, pertemuan sosial, dan kompetisi antar tim untuk membangun kohesi tim. Intimidasi dapat diidentifikasi melalui survei moral, melatih karyawan untuk mengenali intimidasi, dan memiliki kode etik. Intimidasi perundungan dan viktimisasi pada karyawan melibatkan tiga hal, yaitu:

1) Ketidakseimbangan kekuatan

   Orang yang melakukan intimidasi menggunakan kekuatan mereka guna mengontrol atau menyakiti, serta seseorang yang ditindas mengalami kesulitan untuk membela diri.

2) Niat guna mengakibatkan kerusakan

   Perundungan bukanlah aksi yang dikerjakan secara tidak sengaja. Seseorang yang melaksanakan perundungan bertujuan guna menimbulkan kerugian.

3) Pengulangan

Kejadian intimidasi terjadi berulang-ulang terhadap seseorang yang sama oleh seseorang ataupun kelompok yang sama, dan intimidasi itu dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti:

a. Verbal: memanggil nama, atau menggoda.
b. Sosial: menyebarkan desas-desus, meninggalkan orang dengan sengaja, atau memutuskan pertemanan.
c. Fisik: memukul, meninju, atau mendorong.
d. Penindasan dunia maya: menggunakan Internet, ponsel, atau teknologi digital lainnya untuk merugikan orang lain.

c) Program komunikasi

Banyak perusahaan menggunakan program komunikasi bertujuan agar karyawan merasa lebih baik tentang manajemen ketika mereka terus mengikuti komunikasi dan info terbaru perusahaan. Kebijakan pintu terbuka dapat membantu terbentuknya komunikasi antara pekerja dan manajer dari informasi buku pedoman karyawan yang berisi informasi fundamental pekerjaan, serta e-mail dan panduan kerja. Komunikasi dua arah juga membantu manajemen mengetahui apa yang mengganggu karyawan. Komunikasi dapat difasilitasi dengan kotak saran, telepon, pesan, dan hotline berbasis website.

d) Program rekognisi

Program rekognisi dan penghargaan karyawan di seluruh perusahaan dapat meningkatkan hubungan karyawan. Program rekognisi dan penghargaan layanan memerlukan perencanaan. Misalnya, memulai program penghargaan layanan memerlukan peninjauan masa kerja karyawan dan menetapkan periode

penghargaan yang berarti seperti masa kerja 1 tahun, 5 tahun, dan 10 tahun. Ini juga memerlukan pengaturan anggaran, pemilihan penghargaan, memiliki prosedur untuk memantau penghargaan apa yang sebenarnya diberikan, memiliki proses untuk memberikan penghargaan, dan mengukur keberhasilan program. Demikian pula, memulai program rekognisi memerlukan kriteria yang berkembang, membuat formulir dan prosedur untuk mengirimkan dan meninjau nominasi, memilih penghargaan, dan memiliki proses untuk memberikan penghargaan.

e) Program pelibatan

Hubungan karyawan juga cenderung membaik ketika karyawan terlibat dengan perusahaan secara positif. Pengusaha mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai cara seperti kelompok fokus, media sosial, tim keterlibatan karyawan, dan sistem saran. Sebuah kelompok fokus adalah sampel dari karyawan terhadap suatu masalah tertentu dan secara interaktif mengungkapkan pendapat dan sikap mereka tentang masalah itu dengan fasilitator kelompok yang ditugaskan. Media sosial dapat digunakan untuk mendorong keterlibatan dan rasa kebersamaan. Pengusaha dapat menggunakan tim khusus untuk mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Sistem saran dapat membantu penghematan yang signifikan melalui melalui keterlibatan dan penghargaan, untuk meningkatkan hubungan karyawan.

3. Mengelola Kedisiplinan Pekerja

Tujuan disiplin bagi organisasi adalah untuk mendorong karyawan untuk berperilaku bijaksana dengan mematuhi aturan dan peraturan di tempat. Disiplin dibutuhkan tatkala pekerja melanggar

suatu aturan pekerjaan. Prosedur disipliner yang baik dianggap esensial sebab beberapa alasan. Pertama, hubungan karyawan membutuhkan kepercayaan agar harmonis, dan sedikit aksi perseorangan dapat merusak suatu kepercayaan. Kedua, isu hukum. Keterlambatan telah memicu disiplin dan/atau pemecatan yang sering dikeluhkan pekerja. Prosedur disipliner yang tidak adil dapat menjadi bumerang dengan bagi organisasi (Dessler, 2020).

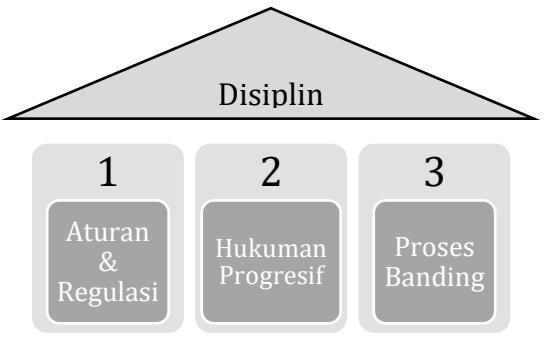
Mendisiplinkan karyawan seringkali tidak dapat dihindari. Kedisiplinan itu harus berakar pada kebutuhan untuk bersikap adil. Manajer dapat membangun proses disiplin yang adil di atas tiga pilar (Dessler, 2020) sebagai berikut sebagaimana terlihat pada Gambar

a) Aturan dan Regulasi

   Proses disipliner yang dapat diterima dimulai dengan seperangkat aturan dan peraturan disipliner yang jelas. Aturan harus mencakup masalah seperti pencurian, perusakan properti perusahaan, minum di tempat kerja, dan pembangkangan.

b) Hukuman Progresif

   Berat ringan suatu hukuman biasanya tergantung pada pelanggaran dan berapa kali itu terjadi. Misalnya, sebagian besar perusahaan mengeluarkan peringatan untuk keterlambatan pertama tanpa alasan. Namun, untuk pelanggaran keempat, pemecatan adalah tindakan disipliner yang biasa dilakukan banyak perusahaan.



Gambar 12 Pilar Membangun Disiplin

c) Proses Banding

Proses banding bertujuan untuk memastikan bahwa supervisor menerapkan disiplin secara adil.

4. Praktek Hubungan Pekerja bagi Manajer

Ada beberapa praktek yang dapat dipelajari oleh setiap manajer yang ingin membangun hubungan karyawan yang positif (Dessler, 2020; Verlinden, 2021), sebagai berikut sebagaimana tampak pada Gambar 12.3.

a) Membangun Kepercayaan

Manajer memantau sikap karyawan dan melembagakan proses pengaduan secara terbuka dan terjamin. Ini dilakukan agar karyawan diperlakukan dengan adil. Juga dilakukan program apresiasi, program keterlibatan, standar etika, manfaat, dan survei ekosistem kerja dan program komunikasi dua arah. Manajer menunjukkan rasa hormat yang dalam dan nyata terhadap karyawan mereka.

b) Komunikasi

Sangat penting bagi manajer guna berkomunikasi secara bertanggung jawab dan terbuka terhadap anggota tim. Sebab, komunikasi yang jujur dan baik merupakan pondasi dari hubungan antara manajer dan karyawan. Bagikan pembaruan organisasi dengan tim, dan bangun hubungan dengan ekosistem tanpa ketakutan guna berbicara ataupun bertanya. Bagian dari komunikasi ini tentang diskusi visi dan misi perusahaan.

c) Filosofi

Manajer perlu menerapkan suatu filosofi sumber daya manusia dalam membangun praktik manajemen. Tindakan orang selalu sebagian didasarkan pada asumsi dasar yang mereka buat, dan hal ini terutama berlaku dalam hal manajemen sumber daya manusia. Dapatkah mereka dipercaya? Apakah mereka tidak menyukai pekerjaan? Mengapa mereka bertindak seperti yang mereka lakukan? Bagaimana mereka harus diperlakukan?. Beberapa pertanyaan ini bersama-sama membentuk filosofi manajer tentang manajemen sumber daya manusia.

Gambar 13 Praktek Hubungan Pekerja bagi Manajer

d) Rekognisi dan apresiasi

Sekitar 76% karyawan yang merasa tidak dihargai di tempat kerja mencari peluang ditempat kerja lain. Menunjukkan kepada karyawan bahwa manajemen dan pimpinan peduli dan

memberi mereka pengakuan adalah salah satu kunci dalam membangun hubungan karyawan yang kuat. Salah satu metode guna melaksanakannya yaitu memberikan pujian publik secara tulus pada tempat kerja. Lakukan kegiatan yang mendorong pertemuan seluruh tim dan rayakan prestasi rekan kerja tim di seluruh organisasi secara teratur.

e) Investasi pada orang

Salah satu bentuk investasi adalah menunjukkan kepada orang-orang bahwa manajemen peduli dan membangun hubungan karyawan yang kuat. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa tindakan yaitu program pendidikan, umpan balik, dan fleksibilitas.

1) Program pendidikan

Program pendidikan berupa dengan pendidikan dan latihan, program *peer mentoring*, atau program kesehatan karyawan. Pilihan di sini tidak terbatas pada jenis organisasi, industri, dan anggaran yang tersedia. Bentuk program pendidikan yang kuat dan ramah anggaran adalah *peer coaching*. Memiliki dan menjadi peer coach memberi orang pandangan 360 derajat tentang kinerja mereka dan memungkinkan mereka memperoleh pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan baru. Sebagai bonus tambahan, peer coaching meningkatkan rasa persahabatan di antara karyawan dan memiliki efek positif pada keterlibatan mereka.

2) Umpan balik

Sulit untuk berbicara tentang pengembangan SDM tanpa menyebutkan umpan balik karena berkat umpan balik yang membangun karyawan dapat memperbaiki diri.

3) Fleksibilitas

Jika manajer ingin orang-orang di tim mengembangkan diri, manajer harus memberi cukup waktu bagi karyawan untuk melakukannya. Manajer memberi fleksibilitas tertentu bagi karyawan untuk mengatur hari-hari karyawan sendiri dan beban kerja. Ini memungkinkan karyawan untuk menjadwalkan momen untuk pembelajaran karyawan.

f) Tidak ada favorit

Jika manajer ingin hubungan karyawan baik dengan semua orang maka jangan melakukan dan menunjukkan adanya karyawan favorit secara sepihak. Ciptakan ekosistem kerja yang kondusif bagi segenap pekerha guna terlibat dan tumbuh bersama serta semua anggota tim tahu bahwa mereka didengar dan diapresiasi.

Hubungan Serikat Pekerja

Sebagian besar pekerja bertindak sebagai individu untuk memilih pekerjaan yang dapat diterima mereka dengan menegosiasikan gaji, tunjangan, jam kerja yang fleksibel, dan kondisi kerja lainnya. Namun, kadang-kadang, pekerja percaya bahwa kebutuhan dan kepentingan mereka tidak mendapat pertimbangan dan apresiasi yang cukup dari manajemen tempat bekerja sehingga membutuhkan bantuan serikat pekerja (Noe et al., 2018). Serikat pekerja atau serikat buruh (*labour union*) dapat dimaknai sebagai sebuah organisasi yang mewakili karyawan untuk diskusi tentang upah dan kondisi kerja dengan manajemen perusahaan (Purnomo et al., 2017). Hubungan pekerja (*labor relations*) adalah bidang yang menekankan keterampilan yang dapat digunakan manajer dan pemimpin serikat untuk meminimalkan bentuk konflik yang mahal

(seperti pemogokan) dan mencari solusi menguntungkan bagi kedua belah pihak dalam perselisihan (Noe et al., 2018).

Serikat pekerja secara umum bertujuan untuk memfasilitasi para pekerja agar dapat memperoleh upah dan kondisi kerja yang memuaskan anggotanya dan memberikan suara kepada anggota dalam keputusan yang mempengaruhi mereka. Secara tradisional, serikat pekerja bertujuan untuk mendapatkan kekuatan dalam jumlah. Semakin banyak pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja, semakin besar kekuatan serikat pekerja. Lebih banyak anggota berarti kemampuan yang lebih besar untuk menghentikan atau mengganggu produksi. Serikat pekerja yang lebih besar juga memiliki sumber keuangan yang lebih besar untuk melanjutkan pemogokan. Ancaman pemogokan panjang pada umumnya dapat membuat majikan lebih bersedia memenuhi tuntutan serikat pekerja (Noe et al., 2018).

1. Tingkatan Hubungan Pekerja

Hubungan pekerja melibatkan tiga tingkat pengambilan keputusan (Noe et al., 2018), diantaranya sebagai berikut seperti tampak pada Gambar 12.3.

a) Strategi hubungan kerja

   Bagi manajemen, keputusan melibatkan apakah organisasi akan bekerja dengan serikat pekerja, mengembangkan, atau mempertahankan operasi non-serikat pekerja. Keputusan ini adalah dipengaruhi oleh kekuatan luar seperti opini publik dan persaingan. Bagi serikat pekerja, keputusan melibatkan apakah akan melawan perubahan dalam cara serikat pekerja berhubungan dengan organisasi, atau menerima jenis baru hubungan manajemen-tenaga kerja.

b) Negosiasi kontrak kerja

Negosiasi kontrak kerja dalam pengaturan serikat pekerja melibatkan keputusan tentang struktur gaji, keamanan kerja, aturan kerja, keselamatan tempat kerja, dan banyak masalah lainnya. Keputusan ini mempengaruhi situasi pekerja dan manajemen selama masa kontrak kerja.

Gambar 14 Pengambilan Keputusan Hubungan Pekerja (penulis)

c) Administrasi kontrak kerja

Keputusan ini melibatkan kegiatan sehari-hari di mana anggota serikat pekerja dan manajer organisasi mungkin memiliki perbedaan pendapat. Isu-isu keluhan tentang aturan kerja yang dilanggar atau pekerja diperlakukan tidak adil dalam situasi tertentu. Prosedur pengaduan formal biasanya digunakan untuk menyelesaikan masalah ini.

2. Undang-Undang Serikat Pekerja

Serikat pekerja diatur oleh pemerintah Republik Indonesia. Undang-Undang No. 21 tahun 2000 tentang serikat pekerja atau

serikat buruh ditujukan guna mengatur implementasi dan perlindungan hak berserikat bagi setiap warga negara Indonesia. Agar, dapat terbentuk hubungan kerja yang dinamis, harmonis, aman, berkeadilan, seimbang, dan berkelanjutan (Presiden Republik Indonesia, 2000).

Segenap pekerja memiliki hak guna membentuk serta bergabung dengan serikat pekerja. Suatu serikat pekerja memiliki hak guna menghimpun keuangan, mengelola dana, serta mempertanggungjawabkan keuangan serikat pekerja. Pemberi kerja perlu memberikan peluang terbuka kepada pengurus serta anggota serikat pekerja guna melakukan aktivitas serikat pekerja pada suatu jam kerja yang telah diatur dalam perjanjian kerja bersama dan/atau disepakati kedua belah pihak. Sebuah kelompok yang tersusun dari minimal 10 pekerja dibutuhkan guna menyusun suatu serikat pekerja. Serikat pekerja bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, pengetahuan, dan keterampilan anggotanya serta meningkatkan perlindungan bagi anggotanya. Mogok merupakan tindakan kolektif pekerja yang direncanakan dan dilakukan oleh serikat pekerja guna menghentikan ataupun memperlambat suatu pekerjaan. Kegiatan mogok harus dilaksanakan secara legal, damai, tertib. Mogok dilakukan jika semua metode penyelesaian sengketa telah gagal dilaksanakan (Gajimu, 2021).

3. Kerjasama Pekerja dengan Manajemen

Pemahaman tradisional tentang hubungan serikat pekerja-manajemen adalah kedua pihak adalah musuh, yang berarti masing-masing pihak bersaing untuk menang dengan mengorbankan yang lain. Pemahaman kooperatif yang baru menjelaskan bahwa kerjasama yang lebih besar dapat meningkatkan komitmen karyawan dan motivasi sambil membuat tempat kerja lebih fleksibel.

Juga, kajian pada karyawan yang awalnya bekerja di bawah sistem hubungan kerja tradisional dan kemudian berpindah kepada sistem hubungan kooperatif menunjukkan bahwa para karyawan tersebut lebih menyukai pendekatan kooperatif (Noe et al., 2018).

Kerjasama antara tenaga kerja dan manajemen (*Labor-Management Cooperation*) dapat menampilkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan pembuatan, tim karyawan yang mengelola sendiri, tim pemecahan masalah manajemen tenaga kerja, pekerjaan dalam perspektif terbuka, dan berbagi keuntungan finansial serta berita wirausaha dengan karyawan. Pencarian solusi menguntungkan kedua belah pihak mengharuskan serikat pekerja dan anggotanya memahami batasan pada apa yang dapat dibayar oleh pemberi kerja di pasar yang kompetitif (Noe et al., 2018).

Tanpa dukungan serikat pekerja, upaya pemberdayaan karyawan cenderung tidak bertahan dan cenderung tidak efektif jika mereka hanya bertahan. Serikat pekerja sering menolak karyawan program pemberdayaan, justru karena program tersebut mencoba mengubah hubungan kerja dan peran yang dimainkan serikat pekerja. Para pemimpin serikat takut bahwa program semacam itu akan memperlemah peran serikat pekerja sebagai perwakilan mandiri dari kepentingan karyawan (Noe et al., 2018).

Serikat pekerja seyogyanya berperan untuk memberikan manfaat dan keuntungan bagi karyawan dan perusahaan secara simultan. Hubungan antara perusahaan, pekerja dan serikat pekerja perlu dibangun atas asas kebersamaan sebagai suatu keluarga yang saling membantu dan memfasilitatasi kesuksesan bersama.

Daftar Pustaka

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. https://www.pearson.com/us/higher-education/

program/Dessler-My-Lab-Management-with-Pearson-e-Text-Access-Card-for-Human-Resource-Management-16th-Edition/PGM2569070.html

Edwards, M. R., & Bach, S. (2013). Human Resource Management in Transition. In *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* (5th ed.). wiley.

Gajimu. (2021). *Serikat Pekerja*. Gajimu. https://gajimu.com/pekerjaan-yanglayak/kebebasan-berserikat

Gupta, A. Das. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage* (1st ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Strategic-Human-Resource-Management-Formulating-and-Implementing-HR-Strategies/Gupta/p/book/9781032237466

Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide* (7th ed.). Kogan Page.

Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (10th ed.). Cengage Learning. https://au.cengage.com/c/isbn/9780170421843/

Napitupulu, D., Windarto, A. P., Wanto, A., Simarmata, J., Purnomo, A., Bachtiar, E., Abdillah, L. A., Sinambela, M., Kusuma, A. H. P., Muharlisiani, L. T., Ramadhani, Y. R., & Nofriansyah, D. (2020). *Menulis Artikel Ilmiah untuk Publikasi*. Yayasan Kita Menulis. https://kitamenulis.id/2020/06/15/menulis-artikel-ilmiah-untuk-publikasi/

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Presiden Republik Indonesia. (2000). *Undang Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2000*. Sekretariat Negara Republik Indonesia. https://jdih.bumn.go.id/baca/UU Nomor 21 Tahun 2000.pdf

Purnomo, A., Putri, R. A., & Rosyidah, E. (2017). *Kamus*

Manajemen Sumber Daya Manusia. UNUSIDA Press.

Siregar, D., Purnomo, A., Mastuti, R., Napitupulu, D., Sadalia, I., Sutiksno, D. U., Putra, S. H., Sahir, S. H., Revida, E., & Simarmata, J. (2020). *Technopreneurship: Strategi dan Inovasi*. Yayasan Kita Menulis. https://kitamenulis.id/2020/04/13/technopreneurship-strategi-dan-inovasi/

Sudrajat, D., Achdisty, M., Kurniasih, N., Roslina, Parwito, Mulyati, S., Purnomo, A., & Sallu, S. (2019). The Implementation of Innovation in Educational Technology to Improve The Quality of Website Learning in Industrial Revolution Era 4.0 Using Waterfall Method. *Journal of Physics: Conference Series*, *1364*, 012044. https://doi.org/10.1088/1742-6596/1364/1/012044

Susanti, T., & Purnomo, A. (2020). *Green Human Resource Management Research Dataset (2008-2019)*. Mendeley Data; Mendeley. https://doi.org/10.17632/6gj7yts74v.1

Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management* (11th ed.). Pearson. https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business-and-management/torrington-human-resource-management-11e.html

Verlinden, N. (2021). *All You Need to Know about Employee Relations*. Academy of Innovative Human Resource. https://www.aihr.com/blog/employee-relations/

Tentang Penulis

Endang Muryani lahir di Surabaya 59 tahun lalu, Doktor dari Ilmu Ekonomi dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia lulus tahun 2019 dari Universitas Merdeka Malang. Sebagi dosen tetap dan Dekan di Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Surabaya. mempunyai ID Scopus 57208741212 publish beberapa Manuskrip. Aktif di organisasi baik organisasi profesi maupun non profesi. Sebagai pendamping dan fasilitator UKM

Dr. Emma Budi Sulistiarini, ST.,MT.,IPM. Lahir di Trenggalek, merupakan Doktor Teknik Industri Manufaktur. bidang keilmuan yang diminati adalah *Ergonomics*, *Strategic Plan*, *Sustainable Development, Total Quality Management.* Pada saat ini bekerja sebagai dosen LLDIKTI VII di Universitas Widyagama Malang. Alamat kantor: Jl. Borobudur Nomor 35 Malang, Jawa Timur, Indonesia. emma_budi@widyagama.ac.id emma.budi.sulistiarini@gmail.com

---

Titi Savitri Prihatiningsih lahir di Jakarta tanggal 5 Juli 1966. Setelah menyelesaikan pendidikan dokter di Fakultas Kedokteran UGM, melanjutkan pendidikan Masters in Medical Education (MMedEd) dan PhD in Medical Education di Centre for Medical Education, University of

Dundee pada tahun 2003. Sejak itu, banyak terlibat di berbagai kegiatan pengembangan pendidikan, baik di tingkat institusi, ikut mendirikan Kantor Jaminan Mutu UGM, mendirikan Departemen Pendidikan Kedokteran yang pertama di Indonesia, WD Akademik dan Dekan. Lalu di tingkat nasional, aktif sebagai Sekretaris Umum Asosiasi Institusi Pendidikan Kedokteran (AIPKI) dari tahun 2003-2011, Ketua Bidang Pendidikan AIPKI (2017-2019), Ketua Pokja Standar Kompetensi Dokter (2005-2007, 2017-2020), Tim MONEV Health Profession Education Quality Project (HPEQ) (2009-2011), Anggota Executive Council dan Assessor AUNQA, Ketua Bidang Pendidikan PB IDI (2018-2021), Penasihat PDNU, Ketua Umum ADIPROKESI (Asosiasi Dosen Profesi Kesehatan Indonesia). Di tingkat internasional, menjadi President South East Asia Regional Association in Medical Educatioan (SEARAME) (2016-2023), anggota Executive Council World Federation for Medical Education (WFME) (2018-2023).

Dr. Karwanto, M.Pd. Lahir di Indramayu Jawa Barat, 16 Mei 1977. Anak ketiga dari sembilan bersaudara ini menamatkan Program Strata 1 di IAIN Walisongo (Universitas Islam Negeri Walisongo) Semarang Jurusan Pendidikan Agama Islam, Program Minor Pendidikan Matematika (2000), Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan di Pascasarjana Universitas Negeri Semarang (2004) dan Program Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan di Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM) (2009). Penulis menekuni bidang ilmu Manajemen Pendidikan dan sub bidang ilmu lainnya meliputi Kepemimpinan Pendidikan dan Keterampilan Manajerial, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, dan Manajemen sekolah. Saat ini tercatat sebagai Dosen Tetap Jurusan Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya (UNESA) (2010-sekarang). Penulis dapat dihubungi melalui Email. karwanto@unesa.ac.id. Pengalaman penulisan publikasi ilmiah dapat dilihat pada Scopus ID: 57211533290. Sinta ID: 6010248. Orchid ID: 0000-0002-9062-7602 dan Google Scholar: uaxbD1wAAAAJ.

Maulana Rezi Ramadhana merupakan dosen tetap di program studi S1 Ilmu Komunikasi Universitas Telkom Bandung yang memiliki latar belakang Sarjana dan Magister Psikologi dengan kepakaran profesi psikolog organisasi, dan saat ini sedang menyelesaikan studi akhirnya pada program Doktor Ilmu Komunikasi di Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta. Minat kajiannya pada bidang psikologi komunikasi, komunikasi antarpribadi dan pengembangan SDM. Dalam kapasitas kariernya sebagai praktisi SDM sejak tahun 2004, ia memulai kiprahnya di beberapa konsultan SDM ternama sebagai *managerial asesor, talent performance analyst*, perancang metode pengukuran kompetensi (CBHRM) dan *Job-Person Mapping*. Dalam hal publikasi, ia telah menulis enam buku referensi, buku ajar, book chapter dan modul-modul pengembangan diri. Selain sebagai dosen, saat ini ia menjabat sebagai Kepala urusan Data, Perencanaan dan Performansi bagian Pengembangan SDM pada Direktorat Sumber daya Manusia Telkom University, yang juga aktif sebagai mitra peneliti dalam *Organizational Effectiveness* untuk perusahaan Telkom Group. Korespondensi dapat melalui : rezimaulana@telkomuniversity.ac.id

Marselinus Heriteluna,

Email: mheriteluna@yahoo.com

HP: 085334258723. Alamat : Jl. Putri Junjung Buih III Gg. SMN No.44 Palangka Raya, Kalteng. Lahir di Buntok, Kabupaten Barito Selatan, tanggal 15 Mei 1971. Pendidikan: SDN Teladan Buntok (1984), SMPN-1 Palangka Raya (1987), SMAN-3 Palangka Raya (1990). Akademi Keperawatan (AKPER) Banjarmasin (1993). Tahun 1997, bea siswa S-1 pada Program Studi Ilmu Keperawatan (PSIK) FK UNPAD Bandung (1999). Tahun 2002, melalui Health Project-V, mendapatkan Bea Siswa S-2 *Educational Management* (MA) di *Liverpool John Moores University, Liverpool, UK* (2003). Tahun 2011 mendapat bea siswa Program Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang, selesai tahun 2014. Menciptakan lagu Mars dan Hymne Poltekkes Kemenkes RI Palangka Raya (HAKI), menulis Buku Pengantar Keperawatan Gerontik (HAKI), Buku Dosen Merdeka (2021), juga menulis Buku Bunga Rampai.

Nama**: Ifdlolul Maghfur, SEI, M.Ag**

Tempat/tgl. Lahir : Sidoarjo, 25 Juli 1981.

Jenis Kelamin: Laki-laki

Agama: Islam

Pekerjaan: Dosen

Hp: 081332256395

Email: maghfur2009@yahoo.co.id/ ifdlolul2016@gmail.com

Alamat KTP: Wadung Asri Gg. Pesantren Waru Sidoarjo Jatim.

Nama Istri: Mahfudhoh, S.PdI

Nama Anak: M. Azidan Fathul Hayyi dan Ahmad Zidni Al-Mubarok At-Tamimi

Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
   a. Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda Prasung Buduran Sidoarjo (1990-1995)
   b. Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo (1995-1997)
   c. Madrasah Aliyah Keagamaan Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo (1997-1999)
   d. Perguruan Tinggi Islamic Business School Kota Baru Yogyakarta (1999-2002)
   e. Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (2003-2005)
   f. Pasca Sarjana Doctoral Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (2012-proses)
2. Pendidikan Non-Formal
   a. Madrasah Diniyah Miftahul Huda Mayak Tonatan Ponorogo (1995-1999)
   b. Madrasah Huffadz PP. Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta (1999-2008)

Kursus/Diklat/Workshop yang pernah diikuti :

1. Course Inggris Language Liberty Pare Kediri Jawa Timur
2. Lembaga Bahasa Inggris UIN SUKA Yogyakarta
3. Bahasa Arab PP. Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo
4. Pelatihan Interpreneurship dan Membuka Peluang Usaha Hotel Santika Yogyakarta
5. Training Jurnalistik Koran Kedaulatan Rakyat dan PP. Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta

6. Lokakarya Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Tinggi Departemen Agama RI (Kopertais) Wilayah IV Surabaya
7. Seminar Regional dan Nasional
8. Anggota Ahli IAEI

Riwayat Organisasi & Pekerjaan :

1. Anggota HMPJ (Himpunan Mahasiswa Program Jurusan) Yogyakarta
2. Ketua Madrasah Huffadh II Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta
3. Ketua Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta
4. KODAMA (Korps Dakwah Mahasiswa) Yogyakarta
5. Anggota Ansor NU Ranting Wadung Asih Buduran Sidoarjo
6. Anggota Ranting NU Wadung Asih Buduran Sidoarjo
7. Anggota LBM MWC NU Buduran Sidoarjo
8. Anggota Panitia Pengawas Pemilu Kecamatan Buduran Sidoarjo
9. Rois Syuriah Ranting NU Wadung Asri Waru Sidoarjo
10. Katib Syuriyah MWCNU Waru Sidoarjo
11. Bendahara PW LTN NU Pengurus Wilayah Jawa Timur
12. Bendahara Penerbit LTN Pustaka PW LTNNU Jatim
13. Marketing Properti PT. Barokah Surabaya
14. Marketing Batik Huda Sidoarjo
15. Marketing Hijrah Tour An Travel PT Sepinggan Indah Jaya Abadi Pasuruan
16. Bendahara Asosiasi Penerbit NU (Asbitnu) PWNU Jatim
17. Bendahara Asosiasi Peneliti Islam Nusantara Indonesia (Aspirasi) PWNU Jatim
18. Bendahara Lembaga Konsultan dan Bantuan Hukum (LKBH) Unmer Surabaya

19. Bendahara Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Surabaya dan Se Jawa Timur (Ketua Pembina Yayasan Malang, Madiun, Pasuruan dan Ponorogo)
20. Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Roudhotul Muta'allimin Wadung Asri Waru Sidoarjo
21. Direktur Penerbit Bhirawa Publisher Universitas Merdeka Surabaya
22. Dosen LB Agama Islam Universitas Merdeka Surabaya
23. Dosen FAI Universitas Yudharta Pasuruan
24. Tutor Ma'had Fakultas Ushuluddin dan Filsafat UIN Sunan Ampel Surabaya

Karya Ilmiah

1. Karya Ilmiah MAK berbahasa Arab dengan judul " *An-Nikah fi Maslakhatul Al-Ummah"* (Nikah merupakan Kemaslakhatan Ummat) tahun 1999, tidak diterbitkan.
2. Karya Ilmiah S1 " Sistem Upah Menurut Pandangan Imam Asy-Syafi'I dalam Kitab Al-Umm (Ditinjau Teori dan Praktek)" tahun 2002, tidak diterbitkan.
3. Karya Ilmiah S2 " Peran Kenyakinan Atas Barokah dalam Meningkatkan Motivasi Belajar"
4. Jurnal Pro Patria Majalah Ilmiah Universitas Narotama Surabaya "Fiqih Kontemporer Korelasi antara Spiritualitas Tauhid dan Ekonomi 2014.
5. Jurnal Malia Ekonomi Islam Universitas Yudharta Pasuruan "Fiqih Kontemporer : Spiritualitas Tauhid dalam Bermuamalah. 2013.
6. Jurnal Ilmiah Merdeka Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Surabaya " Pengaruh Kemasan Terhadap Keputusan Pembelian Produk. 2012

7. Buku: Spritualitas Barokah Mensenergikan Iman, Amal dan Islam 2013
8. Buku: Sistem Upah Dalam Islam 2014
9. Buku: Manajemen Keuangan Pesantren 2014
10. Buku: Ilmu Administrasi Birokrasi Publik 2014
11. Buku: Ekonomi Institusi : Teori dan Praktek 2015
12. Buku: Meningkatkan Prestasi Belajar Anak 2015
13. Editor Buku: Sejarah Istighotsah 2016
14. Editor Buku: Sejarah Mbah Mundir 2019
15. Editor Buku: KH. Hasyim Latif Tentara Hizbullah 2018
16. Editor Buku: Ahwa NU 2019
17. Buku: Dosen Merdeka 2021

Puji Hastuti, Ahli(A), MHKes lahir di Cilacap, 22 Februari 1975 Lulus SD Negeri Buntu III Tahun 1987, SMP Negeri 1 Kroya Tahun 1990, MA Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Tahun 1994, Akademi Keperawatan Depkes Dr Otten Bandung Tahun 1997, D4 Perawat Pendidik Undip Semarang Tahun 1999, Magister Kesehatan Unika Soegijapranata Semarang Tahun 2007. Penulis pernah bekerja sebagai Dosen di Akademi Perawatan Serulingmas Cilacap tahun 1998-2008, tahun 2009 sampai sekarang menjadi dosen di Poltekkes Kemenkes Semarang.

Dr. Ir. Sofwan, ST., MM. Lahir di Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah, pada 27 Oktober 1958. S1 di Universitas Sulawesi Tenggara, mendapat gelar Sarjana Teknik pada tahun 1995. Magister Manajemen di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta,

lulus pada tahun 2010. Gelar Profesi Insinyur tahun 2014. Doktoral Teknik Sipil di Universitas Hasanuddin, menyandang gelar Doktor pada tahun 2018. Tahun 1983 mulai bekerja di Ditjen Bina Marga, Departemen Pekerjaan Umum RI. Tahun 2001 Kepala Bidang Sarana dan Prasarana di Badan Pengelola Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (BP. KAPET) Bukari, Sulawesi Tenggara. Tahun 2005 Kepala Bidang Perencanaan Badan Pembangunan Sulawesi Tenggara. Tahun 2017 di PT. Virama Karya (Persero) sebagai Tenaga Ahli. Tahun 2020 Ketua III Dewan Pengurus Nasional Perkumpulan Konsultan Lalulintas Indonesia. Tahun 1994 mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian (STIPER) Kendari. Tahun 2021 Ketua Badan Pembina Yayasan yang menaungi STIPER Kendari, Tahun 2011 ikut mengajar di Fakultas Teknik Universitas Sulawesi Tenggara, Tahun 2017 mulai ikut mengajar di Fakultas Teknik Universitas Fajar Makassar. Aktifitas menulis Buku: (1) *Lalulintas Penerbangan di Masa Covid-19*. ISBN: 978-623-7485-51-3. (2) *Pengembangan Pertanian dan Peternakan Berbasis Kearifan Lokal dan Agrotekno-Ekologis*. ISBN: 978-623-258-349-8. Isi 234 halaman, 16,5 cm x 24 cm. (3) *Antologi Dosen Merdeka.* ISBN: 978-602-52411-9-2. Alamat: E_mail: shofwanhd6@gmail.com. No.Hp: 0821 9095 8769. Rumah: Jalan Anawai, Queen Residence Blok B No.7, Kelurahan Anawai, Kecamatan Wua-wua, Kota Kendari 93117.

Penulis lahir di Bandung, 41 tahun yang lalu dan diberi nama **Madya Ahdiyat**. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen di Kota Bandung dan sekarang adalah kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara

Bandung. Diangkat menjadi PNS pada tahun 2006 di Pemerintah Kabupaten Bandung dari Formasi Umum dan sekarang sedang meniti karir dalam Jabatan Fungsional (JF) Widyaiswara Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Barat sejak tahun 2018. Penulis juga mengabdi sebagai Dosen dan Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan di Universitas Halim Sanusi Persatuan Ummat Islam Bandung.

Dr. Eva Desembrinita, SE, MM

Dilahirkan di Pasuruan, 2 Desember 1963 sampai dengan saat ini aktif sebagai dosen pada Pascasarjana Prodi Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Gresik. Sarjana Ekonomi diselesaikan pada tahun 1986 di STIE Malangkucecwara Malang pada prodi Akuntansi, Magister Manajemen konsentrasi Pemasaran diselesaikan pada tahun 2003 di STIE Mahardhika Surabaya sedangkan pada tahun 2017 telah menyelesaikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya. Selain sebagai dosen telah aktif pada beberapa lembaga profesi baik sebagai pengurus maupun anggota seperti Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Surabaya, Ikatan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) Surabaya, Ikatan Sarjana Wanita Indonesia (ISWI) Jawa Timur, ADRI (Asosiasi Dosen Seluruh Indonesia). Sebagai ketua pada Lembaga Pengembangan Masyarakat/ LPM "Tiga Sejahtera" telah terlibat dalam berbagai kegiatan pemberdayaan masyarakat melalui pendanaan hibah Pemerintah provinsi maupun pendanaan dari DPRD Jawa Timur. Pernah terlibat dalam Tim Pelaksana KADIN Jawa Timur kerjasama dengan Plan Indonesia dalam program *Youth Empowerment Economic (YEE*) yaitu hibah Internasional untuk melakukan pemberdayaan ekonomi kaum muda melalui pelatihan meningkatkan skill bidang jahit sepatu

(2012-2015). Salah satu buku referensi yang pernah diterbitkan pada tahun 2021 ditulis bersama rekan dosen Dr. Djoko Soelistya, MM, CPHCM, CHRMP dengan judul "Strong Poin Kinerja Karyawan" telah menjadi rujukan dalam mata kuliah MSDM pada prodi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Gresik.

Agung Purnomo, MBA. Penulis puluhan buku kelahiran Sidoarjo ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi Sarjana Kewirausahaan (*entrepreneurship*) di Universitas Bina Nusantara, Kampus Malang sejak tahun 2017. Muslim penggemar ice cream coklat dan film ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Brawijaya dan *Master of Business Administration in Creative and Cultural Entrepreneurship* (MBA CCE) di Institut Teknologi Bandung. Sejak tahun 2019 menjalani pendidikan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Airlangga. Agung banyak melakukan riset multidisplin menggunakan pendekatan bibliometrik. Email: agung.purnomo@binus.ac.id. URL: https://about.me/agungpurnomo. Scopus: https://www.scopus.com/uthid/detail.uri?authorId=57199228691