

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT



*Human
Resources*

Dr. Ir. Rianti Setyawasih, M.E. | Dr. Drs. Rustandi, M.Si.
Luh Kartika Ningsih, S.E., M.M. | Dr. Ir. Pandapotan Sitompul, M.M., CILC
Dr. Santi Riana Dewi, S.T., M.M. | Dr. Abdullah Hehamahua, M.M.
Drs. Sinar Ritonga, S.E, M.S | Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi, S.E., M.M
Dr. June Kuncoro Hadiningrat, M.Sc, M.Si.
Dr. H. Sukemi Kadiman, S.Sos., M.M., CHRM.
Dr. Narulita Syarweny, S.E., M.E., CPHCM, CHCBP, CPHRM
Dr. A.A.Ngr. Eddy Supriyadinata Gorda, S.Sos., M.Si
I putu Agus Adnyana, S.E. M.M. | Dr. Rezi Erdiansyah, M.S
Dr. Piter Tiong, S.E., MBA., MM. | Bonar Hutapea, S.Psi., M.Psi.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa :

Kutipan Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Dr. Ir. Rianti Setyawasih, M.E.
Dr. Drs. Rustandi, M.Si.
Luh Kartika Ningsih, S.E., M.M.
Dr. Ir. Pandapotan Sitompul, M.M., CILC
Dr. Santi Riana Dewi, S.T., M.M.
Dr. Abdullah Hehamahua, M.M.
Drs. Sinar Ritonga, S.E, M.S
Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi, S.E., M.M
Dr. June Kuncoro Hadiningrat, M.Sc, M.Si.
Dr. H. Sukemi Kadiman, S.Sos., M.M., CHRM.
Dr. Narulita Syarweny, S.E., M.E., CPHCM, CHCBP, CPHRM
Dr. A.A.Ngr. Eddy Supriyadinata Gorda, S.Sos., M.Si
I putu Agus Adnyana, S.E. M.M.
Dr. Rezi Erdiansyah, M.S
Dr. Piter Tiong, S.E., MBA., MM.
Bonar Hutapea, S.Psi., M.Psi.



PRADINA PUSTAKA

Human Capital Management

Penulis :

Dr. Ir. Rianti Setyawasih, M.E. | Dr. Drs. Rustandi, M.Si.
Luh Kartika Ningsih, S.E., M.M. | Dr. Ir. Pandapotan Sitompul, M.M., CILC
Dr. Santi Riana Dewi, S.T., M.M. | Dr. Abdullah Hehamahua, M.M.
Drs. Sinar Ritonga, S.E, M.S | Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi, S.E., M.M
Dr. June Kuncoro Hadiningrat, M.Sc, M.Si | Dr. H. Sukemi Kadiman, S.Sos., M.M., CHRM.
Dr. Narulita Syarweny, S.E., M.E., CPHCM, CHCBP, CPHRM
Dr. A.A.Ngr. Eddy Supriyadinata Gorda, S.Sos., M.Si
I putu Agus Adnyana, S.E. M.M. | Dr. Rezi Erdiansyah, M.S
Dr. Piter Tiong, S.E., MBA., MM. | Bonar Hutapea, S.Psi., M.Psi.

Proofreader :

Pradina Pustaka

Desain Cover :

Tim Pradina Pustaka

Ukuran :

xii, 303 Hlm
Uk : 15.5 x 23 cm

ISBN : 978-623-8106-02-8

IKAPI : 236/JTE/2022

Cetakan pertama :

Februari 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis
Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2023 by Pradina Pustaka

Hak cipta dilindungi Undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit

PENERBIT PRADINA PUSTAKA

Dk. Demangan RT 03 RW 04, Bakipandeyan, Kec. Baki - Sukoharjo 57556

Email : pradinapustaka@gmail.com

Telp : 087848001644

www.pradinapustaka.com

(Grup Penerbitan CV. Pradina Pustaka Grup)

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya karena para penulis dari berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia mampu menyelesaikan naskah buku dengan Judul “Human Capital Management”. Latar belakang dari penerbit mengadakan kegiatan Menulis kolaborasi ini adalah untuk membiasakan Dosen menulis sesuai dengan rumpun keilmuannya.

Buku dengan judul “Human Capital Management” merupakan media pembelajaran, sumber referensi dan pedoman belajar bagi mahasiswa. Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai materi apa saja yang akan mereka pelajari yang berasal dari berbagai sumber terpercaya yang berguna sebagai tambahan wawasan. Keberhasilan buku ini tentu tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak.

Pokok-pokok bahasan dalam buku ini mencakup: Pengertian Manajemen SDM; Penilaian Kinerja; Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia; Rekrutmen dan Seleksi; Pelatihan dan Pengembangan; Perencanaan Kompensasi dan Tunjangan Kinerja; Audit dan Riset SDM; Struktur Organisasi SDM; Peran Komunikasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia; Keselamatan dan Kesehatan Kerja; Sistem Pemutusan Hubungan Kerja; Perencanaan SDM; Kompetensi Sumber Daya Manusia; Total Quality Management; Motivasi dan Kepuasan Kerja; dan Konflik dan Stres Kerja.

Akhir kata Dengan terbitnya buku ini, harapan penerbit ialah menambah referensi dan wawasan baru dibidang pendidikan dan dapat dinikmati oleh kalangan pembaca baik Akademisi, Dosen, Peneliti, Mahasiswa atau Masyarakat pada Umumnya.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB 1 PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	1
A. Defnisi/ Pengertian, Tujuan, Sasaran, Ruang Lingkup Aktivitas Manajemen SDM.....	1
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	5
C. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia	8
D. Evolusi Fungsi Sumber Daya Manusia	10
E. Peran Ganda Sumber Daya Manusia	14
F. Peran Praktik Manajemen SDM dalam Memenuhi Tantangan Masa Depan	16
DAFTAR PUSTAKA.....	19
PROFIL PENULIS	20
BAB 2 PENILAIAN KINERJA	21
A. Pendahuluan.....	21
B. Pentingnya Penilaian Kinerja	22
C. Pengertian Penilaian Kinerja.....	26
D. Proses dan Manfaat Penilaian Kinerja	31
E. Dimensi penilaian kinerja.	39
F. Pendekatan Sistematis dalam Penilaian Kinerja.....	43
G. Efektivitas Penilaian Kinerja.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	50
PROFIL PENULIS	51
BAB 3 SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	53
A. Pengertian Sistem Informasi.....	53

B. Pengelolaan Sumber Daya Manusia	54
C. Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia	59
D. Fungsi Sistem Informasi Pengelolaan SDM.....	63
E. Manfaat Sistem Informasi Pengelolaan SDM bagi Perusahaan	65
DAFTAR PUSTAKA.....	68
PROFIL PENULIS	69
BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI	70
A. Rekrutmen	70
B. Seleksi.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	83
PROFIL PENULIS	85
BAB 5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	86
A. Pelatihan dan Pengembangan HC	86
B. Penilaian Kebutuhan Pelatihan	91
C. Metode Pelatihan.....	93
D. Evaluasi Program Pelatihan.....	94
E. Pengembangan HC	95
DAFTAR PUSTAKA.....	98
PROFIL PENULIS	99
BAB 6 PERENCANAAN KOMPENSASI DAN TUNJANGAN KINERJA	100
A. Pendahuluan.....	100
B. Kompensasi.....	102
C. Tunjangan.....	103
D. Sistem Kompensasi Dalam Perusahaan.....	104
E. KPK sebagai <i>Role Model</i>	106
F. Penutup dan Simpulan	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112
PROFIL PENULIS	113
BAB 7 AUDIT DAN RISET SDM	114
A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia	114

B. Tujuan Audit SDM.....	115
C. Siapa yang Melakukan Audit	115
D. Lingkup Audit SDM	116
E. Manfaat audit SDM	116
F. Pengertian dan Kedudukan Proposal Penelitian.....	117
G. Merancang dan Menyusun Proposal Penelitian.....	118
H. Laporan Penelitian	129
DAFTAR PUSTAKA.....	131
PROFIL PENULIS	132
BAB 8 STRUKTUR ORGANISASI SDM	133
A. Peran MSDM dalam Organisasi	133
B. Pengelolaan MSDM dalam Organisasi	137
C. MSDM dan Struktur Organisasi	141
DAFTAR PUSTAKA.....	148
PROFIL PENULIS	149
BAB 9 PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	150
A. Komunikasi Organisasi	150
B. Komunikasi dalam Manajemen SDM.....	152
C. Kesimpulan	164
DAFTAR PUSTAKA.....	166
PROFIL PENULIS	167
BAB 10 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA.....	169
A. Pengertian dan Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)....	169
B. Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di Perusahaan	170
C. SMK3 Berbasis SNI ISO 45001:2018	172
D. Manfaat Penerapan SNI ISO 45001:2018	175
DAFTAR PUSTAKA.....	182
PROFIL PENULIS	183

BAB 11 SISTEM PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	184
A. Pendahuluan.....	184
B. Konsep-Konsep Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	184
C. Rangkuman	199
DAFTAR PUSTAKA.....	202
PROFIL PENULIS	203
BAB 12 PERENCANAAN SDM.....	204
A. Definisi Perencanaan SDM.....	204
B. Peran Penting Perencanaan SDM.....	206
C. Pendekatan dan Aktivitas Perencanaan SDM	208
DAFTAR PUSTAKA.....	218
PROFIL PENULIS	220
BAB 13 KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	221
A. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia	221
B. Membangun Model Kompetensi Sumber Daya Manusia	224
C. Mengukur Kompetensi	224
D. Model Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pendekatan Terpadu....	225
E. Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia	227
F. Komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia	228
G. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	230
DAFTAR PUSTAKA.....	235
PROFIL PENULIS	236
BAB 14 TOTAL QUALITY MANAGEMENT: Perspektif Pengembangan SDM	237
A. Pengertian <i>Total Quality Management</i>	237
B. Sejarah Perkembangan Total Quality Management	246
C. Penerapan Total Quality Management Melalui Quality Management System	247
D. Pemberdayaan, Partisipasi, Keterlibatan dan Keterikatan SDM dalam <i>Total Quality Management</i> melalui Implementasi <i>Quality Management System</i>	251

DAFTAR PUSTAKA.....	256
PROFIL PENULIS	258
BAB 15 MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	259
A. Motivasi kerja.....	259
B. Kepuasan Kerja	273
DAFTAR PUSTAKA.....	286
PROFIL PENULIS	288
BAB 16 KONFLIK DAN STRESS KERJA	289
A. Konflik di Tempat Kerja.....	289
B. Stres Kerja.....	293
DAFTAR PUSTAKA.....	300
PROFIL PENULIS	303

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Fungsi dan Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia	6
Gambar 2. Evolusi Fungsi SDM dan Kontribusinya Satu Abad Terakhir	14
Gambar 3. Peran SDM dalam Membangun Organisasi yang Kompetitif	15
Gambar 4. Fungsi Sumber Daya Manusia memudahkan Arus Sumber Daya Personil	64
Gambar 5. Keterkaitan antara SISDM dengan Aktivitas SDM	65
Gambar 6. <i>Filling Skill and Experience Gaps (Harvard Business Essential, 2006)</i>	87
Gambar 7. <i>Strategizing Training (Jeffrey a. Mello, 2006)</i>	90
Gambar 8. Siklus Pengelolaan SDM	138
Gambar 9. Workforce Planning flow Chart	210
Gambar 10. Elemen Manajemen Sumber Daya Manusia	226
Gambar 11. Siklus Perbaikan Terus Menerus dari Deming	238
Gambar 12. Trilogi Mutu dari Juran	242
Gambar 13. Tahap Optimalisasi Kerja SDM dalam Total Quality Management ...	252
Gambar 14. Jenis Motivasi menurut Maslow	267
Gambar 15. Teori Motivasi Model <i>Porter</i> dan <i>Lawler</i>	272
Gambar 16. Kaitan Motivasi dan Kepuasan kerja	277
Gambar 17. Hubungan Pengaruh Fungsi Persoalia dengan Kepuasan Kerja	280

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Ruang Lingkup Aktivitas Manajemen SDM	5
Tabel 2. Evolusi Reaktivitas Sumber Daya Manusia	11
Tabel 3. Sepuluh Keterampilan Kerja Teratas.....	17
Tabel 4. Tiga Peran SDM Menurut Mathis and Jackson (2011).....	133
Tabel 5. Fungsi Manajemen SDM dan Peran Komunikasi Terkait	155
Tabel 6. Tugas Tambahan Manajemen SDM dan Peran Komunikasi yang dimainkan.....	163
Tabel 7. Gejala-gejala stres kerja.....	295

BAB 1

PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Dr. Ir. Rianti Setyawasih, M.E.
Universitas Islam 45 Bekasi

A. Defnisi/ Pengertian, Tujuan, Sasaran, Ruang Lingkup Aktivitas Manajemen SDM

Sebagaimana dipahami bersama bahwa keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya karena mereka merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal dan pikiran yang dapat digunakan untuk menggerakkan sumber daya yang lain seperti tanah, bangunan, bahan baku, mesin dan peralatan. Sumber daya manusia yang berkualitas yang didukung oleh lingkungan yang baik akan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi untuk memenuhi tujuan dan keberlanjutan organisasi.

Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) memuat dua konsep, yakni: konsep “**manajemen**” dan konsep “**sumber daya manusia**”. Menurut Robbins, Coulter, dan Randel (2021), manajemen adalah pengkoordinasian dan penyeliaan kegiatan kerja, sehingga kegiatan-kegiatan tersebut diselesaikan secara efisien dan efektif. Dengan demikian manajemen mengacu pada suatu **proses** yang menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan

terus menerus dan dinamis yang meliputi: merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengendalikan.

Menurut Daft (2022) manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dengan kepemimpinan, dan pengendalian atas penggunaan sumber daya organisasi. Dalam hal ini sumber daya organisasi yang penting untuk dikelola adalah **sumber daya manusia**.

1. Definisi dan Pengertian Manajemen SDM

Telah banyak para ahli yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, cikal bakal definisi tersebut bahkan sudah ada sejak sebelum masa revolusi industri tahun 1800an. Dari definisi yang tersusun dapat diperoleh gambaran aktivitas yang menjadi ruang lingkup manajemen sumber daya manusia.

Menurut Dessler (2020) *“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”* Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan kepedulian terhadap keadilan untuk mereka.

Mondy & Martocchio (2016) mendefinisikan *“Human resource management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objectives.”* Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu menurut Noe et al. (2023) mendefinisikan MSDM sebagai berikut: *“Human resource management (HRM) refers to the policies, practices, and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance.”* Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengacu pada kebijakan,

praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Ivancevich dan Konopaske (2013) berpendapat bahwa *“Human resource management (HRM) is the effective management of people at work. HRM examines what can or should be done to make working people more productive and satisfied.”* Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mengelola orang atau personalia yang efektif di tempat kerja. MSDM menguji apa yang bisa atau harus dilakukan untuk membuat orang yang bekerja lebih produktif dan puas.

Mathis et al. (2017) mengemukakan *“Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals.”* Manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem formal dalam suatu organisasi untuk mengelola bakat (talenta) manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat **disintesis** definisi manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal dari proses memperoleh, mengalokasikan, dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan manajemen SDM adalah untuk memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat meraih sukses dalam menjalankan operasinya secara berkelanjutan.

Sukses yang dimaksud di sini sudah mengakomodir pemangku kepentingan (*stakeholder*), yakni: pemilik, investor, kreditur, karyawan, lingkungan, dan masyarakat.

3. Sasaran Manajemen SDM

Adapun **Sasaran** manajemen SDM dalam rangka meraih sukses yang berkelanjutan adalah: (a) Mempertahankan daya saing (*competitive*); (b) Responsif terhadap kebutuhan, harapan,

dan permintaan pasar; (c) Pengelolaan secara efektif dan efisien; (d) Berlaku fleksibel, lincah, dan adaptif (*flexible, agile, and adaptive*); (e) Mampu mentransformasi pembelajaran lintas fungsi; dan (f) Mampu mengelola perubahan di dalam organisasi.

4. Ruang Lingkup Aktivitas Manajemen SDM

Terdapat kesamaan pendapat beberapa ahli terkait ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, sebagaimana diungkapkan oleh Dessler (2020); Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2023); dan Ivancevich & Konopaske (2013) pada tabel di bawah. Tiap ahli memberikan penekanan tertentu mengenai ruang lingkup dan aktivitas manajemen SDM sehingga dapat diperoleh intisari aktivitas SDM yakni: merencanakan (*planning*), memperoleh karyawan (*acquiring*), mengembangkan (*developing*), memberikan kompensasi, memelihara (*maintaining*), mempertahankan (*retaining*), mengintegrasikan (*integrating*), memotivasi, mendisiplinkan, dan memberhentikan.

Tabel 1. Perbandingan Ruang Lingkup Aktivitas Manajemen SDM

Dessler (2020)	Noe et al. (2023)	Ivancevich dan Konopaske (2013)
Melaksanakan analisis jabatan	Analisis dan desain pekerjaan	Kepatuhan terhadap kesetaraan peluang kerja.
Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan rekrut pelamar atas pekerjaan yang ditawarkan	Rekuitmen dan seleksi	Analisis jabatan
Seleksi pelamar kerja	Pelatihan dan pengembangan	Perencanaan SDM
Orientasi dan pelatihan para pegawai baru	Pengelolaan kinerja	Rekrutmen, seleksi, motivasi, & retensi
Mengelola upah dan gaji (memberikan kompensasi)	Kompensasi dan benefit karyawan	Evaluasi kinerja dan kompensasi
Memberikan insentif dan benefit	Hubungan pegawai	Pelatihan dan pengembangan
Mengapresiasi kinerja	Kebijakan pegawai	Hubungan perburuhan
Menjalankan komunikasi (wawancara, konseling, mendisiplinkan)	Pemeliharaan kepatuhan pegawai kepada hukum	Keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan
Pelatihan dan pengembangan para manajer	Dukungan bagi strategi perusahaan	
Membangun komitmen pegawai		

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup pekerjaan operasional manajemen sumber daya manusia mencakup integrasi enam bidang fungsional yang efektif, yakni: *staffing*, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan manajemen kinerja sebagaimana disajikan pada Gambar 1 (Mondy and Martocchio 2016).



Gambar 1. Fungsi dan Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Diadaptasi dari Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. 14th ed. Essex: Pearson Education Limited, h.32

Fungsi **penempatan staf atau personalia (staffing)**. Fungsi ini dikatakan sebagai fungsi yang kritis karena akan menentukan apakah perusahaan mampu menemukan orang yang tepat pada posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat yang dikenal dengan istilah *“the right man in the right jobs, at the right time”*. Penyusunan personalia ditujukan agar setiap karyawan dapat bekerja secara produktif, memberikan daya guna yang maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

Fungsi **pengembangan sumber daya manusia (human resources development)**. Fungsi ini merupakan fungsi manajemen SDM yang utama yang tidak hanya berupa pendidikan dan **pelatihan** untuk proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini tetapi juga fungsi pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan organisasi, serta penilaian dan pengelolaan

kinerja. **Pengembangan** fokusnya untuk jangka panjang dan berisi pembelajaran di luar pekerjaan saat ini.

Fungsi **pengelolaan kinerja** (*performance management*). Pengelolaan kinerja adalah suatu sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu atau tim. Pengelolaan kinerja ditujukan untuk memastikan proses dalam organisasi mampu memaksimalkan produktivitas individu, tim, dan organisasi. Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk memberi kesempatan karyawan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kekuarangan yang terdeteksi, sehingga karyawan menjadi lebih puas dan produktif.

Fungsi **kompensasi** (*compensation*). Dalam ilmu ekonomi, memaksimalkan *leisure* merupakan tujuan dari setiap tenaga kerja. Oleh karena itu ketika mereka bekerja, mereka mengharapkan bayaran yang sesuai dengan waktu dan kinerja yang telah dicurahkan untuk bekerja. Manajer SDM harus mampu menerapkan prinsip pemberian kompensasi yang “adil”, yakni karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan kontribusinya, mereka yang berkontribusi tinggi harus dihargai tinggi demikian pula sebaliknya. Kompensasi yang adil ini diyakini mampu memengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Adapun bentuk kompensasi dapat berupa finansial (langsung & tak langsung) dan non finansial.

Fungsi **keselamatan dan kesehatan** (*safety and health*). Rasa aman dan sehat adalah hal sangat penting bagi pekerja karena lingkungan kerja yang aman dan kesehatan yang terjaga membuat karyawan cenderung produktif dan memberi manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Program “keselamatan kerja” terkait dengan perlindungan karyawan dari cedera akibat kecelakaan kerja sedangkan “kesehatan kerja” terkait dengan terbebas dari penyakit fisik maupun emosional karyawan.

Fungsi **hubungan kepegawaian dan industrial** (*employee and labor relation*). Hubungan yang harmonis

dapat mendukung suasana kerja yang nyaman dan mendorong produktivitas. Kegiatan manajemen SDM terkait hubungan kepegawaian (*employee relations*) meliputi promosi, demosi, PHK, dan pengunduran diri. Sedangkan hubungan industrial (*labor relation*) merupakan hubungan antara unsur pengusaha, pekerja (serikat pekerja), dan pemerintah terkait perundingan kolektif, seperti penetapan upah minimum.

C. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia akan dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang saling terkait satu sama lain (Gambar 1). Menurut Mondy and Martocchio (2016), faktor lingkungan yang berasal dari luar organisasi disebut **lingkungan eksternal** yang bersumber dari: (1) pertimbangan hukum, (2) pasar tenaga kerja, (3) masyarakat, (4) partai politik, (5) serikat pekerja, (6) pemegang saham, (7) persaingan, (8) pelanggan, (9) teknologi SDM, (10) ekonomi, dan (11) peristiwa yang tak terduga, dan lainnya. Sedangkan lingkungan yang berasal dari dalam organisasi atau perusahaan disebut sebagai **lingkungan internal**, yakni berasal dari area fungsi (1) manajemen keuangan, (2) manajemen pemasaran, (3) manajemen operasional, dan (4) area fungsional lainnya.

Faktor **lingkungan eksternal** yang berasal dari luar organisasi perusahaan dapat secara sendirian maupun bersama-sama menciptakan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi manajemen SDM perusahaan.

Faktor eksternal **"Pertimbangan hukum"**, seperti Konvensi ILO yang diratifikasi pemerintah; undang-undang dan peraturan terkait ketenagakerjaan (seperti UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan; UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh; PP No 34 Tahun 2021 tentang Penggunaan TKA; PP No. 35 Tahun 2021 tentang PKWT, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan PHK; dan PP No 36

tentang Pengupahan) merupakan faktor eksternal yang harus dipatuhi dan menjadi landasan hukum bagi perusahaan.

“Masyarakat” terutama memengaruhi pengelolaan SDM yang harus memenuhi norma-norma masyarakat, etika, moral, dan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*, CSR).

“Pasar tenaga kerja” adalah faktor lingkungan eksternal yang menggambarkan *supply* dan *demand* tenaga kerja dalam suatu wilayah geografis. Kemampuan tenaga kerja, jumlah penduduk usia kerja, jumlah lapangan pekerjaan, dan lainnya akan memengaruhi besarnya upah/gaji/bayaran dan jumlah tenaga kerja yang terserap di pasar kerja.

Keberadaan **“partai politik”** memiliki peran yang signifikan terutama dalam menyerap, menghimpun, dan menyalurkan aspirasi politik masyarakat dalam merumuskan dan menetapkan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan (legislasi).

“Serikat pekerja” utamanya berperan dalam memperjuangkan dan melindungi hak-hak dan kepentingan para pekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sebagai pemilik perusahaan peran **“pemegang saham”** terutama pada terwujudnya tatakelola perusahaan yang baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Tren **“persaingan”** saat ini yakni persaingan global sangat memengaruhi praktik pengelolaan SDM dalam mewujudkan SDM berkualitas yang memiliki keterampilan (kompetensi) dan berdaya saing tinggi. Potensi *brain drain*, masuknya tenaga kerja asing, penguasaan budaya & bahasa asing, dan kemampuan kreativitas & inovasi, merupakan hal yang harus diantisipasi.

“Pelanggan” sebagai faktor eksternal utama sangat menentukan keberlanjutan hidup perusahaan (*sustainability*). Produk dan layanan purna jual berkualitas yang dituntut pelanggan harus mampu dipenuhi melalui praktik pengelolaan

SDM yang menghasilkan keterampilan, kualifikasi, dan motivasi karyawan yang tinggi.

“Teknologi” seperti sistem informasi, otomasi, virtualisasi, konektivitas tinggi, implementasi kecerdasan buatan (AI) dapat menjadi *enabler* bagi perusahaan untuk memangkas proses dan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Melalui Sistem Informasi SDM proses bisnis produksi dan pengambilan keputusan SDM dapat dipercepat.

Situasi **“ekonomi”** sangat berperan dalam iklim bisnis. Perekonomian yang tumbuh (booming) memberi peluang peningkatan investasi langsung dan penyerapan tenaga kerja.

Faktor **“peristiwa yang tak terduga”**, sebagai misal adanya pandemi Covid-19 memengaruhi praktik manajemen SDM dimana perusahaan memberlakukan bekerja jarak jauh (*remote working*), bekerja secara *hybrid* (*work from office* dan *work from home*), *virtual team*, mematuhi protokol kesehatan, dan lainnya.

D. Evolusi Fungsi Sumber Daya Manusia

Tercatat dalam sejarah bahwa reaktivitas sumber daya manusia mengalami evolusi. Tiap dekade menonjolkan pengembangan pengetahuan yang terefleksikan dalam perubahan nama (istilah) sumber daya manusia mengikuti perkembangan jaman. Perubahan nama ini berkaitan dengan peristiwa yang memengaruhi dunia usaha pada masanya sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Konsep awal dalam mengelola karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi bermula dari pendekatan manajemen personalia (MP), yang kemudian berubah menjadi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Henderson (2011), istilah Manajemen Personalia (*Personnel Management*) berasal dari Inggris, pada abad ke-19 sebagai respon terhadap kondisi pabrik pada awal Revolusi Industri. Sedangkan pada akhir 1970-

an dan awal 1980-an muncul istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) berasal dari penamaan kebijakan dan praktik mengelola karyawan di industri manufaktur di Amerika Serikat.

Tabel 2. Evolusi Reaktivitas Sumber Daya Manusia

Dekade	Realitas Bisnis	Perubahan Nama SDM
Pra-1900	Usaha Kecil & Serikat Dagang	Belum ada
1900	Revolusi Industri	<i>Labor Relations</i>
1920	Pelayanan Sipil & PD I	Hubungan Industrial
1940	Manajemen Ilmu & PD II	Administrasi Personalia
1960	Hak Sipil & Kepatuhan	Personalia (<i>Personnel</i>)
1980	Hubungan Manusia, Ekonomi pengetahuan/ <i>Jasa (the Knowledge/Service Economy)</i> , dan Merger & Akuisisi	Sumber Daya Manusia (<i>Human Resources People</i>)
2000	Organisasi Modern	Efektivitas Organisasi? <i>Human Capital</i> ? Kapabilitas Organisasi?
2010	Ekonomi Global dan <i>E-Enabled Technologies</i>	Masih harus didiskusikan lebih lanjut.

Sumber: Diadaptasi dari Richard M. Vosburgh. 2007. "The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization." *People and Strategy* 30(3):11. Hal.14

Menurut Peter F. Drucker pekerjaan Manajemen Personalia (MP) adalah bagian dari pekerjaan petugas administrasi (*clerk*) yang mengarsipkan surat-surat, bagian dari pekerjaan mengurus rumah tangga perusahaan, sosial, pemecatan pegawai, dan mengurus protes serikat pekerja. Sedangkan pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengembangkan pegawai sebagai sumber daya bagi perusahaan (*resource*), untuk memastikan tercapainya tujuan manajemen memaksimalkan ROI (*Return on Investment*) atas sumber daya yang digunakan, memastikan tercapainya tujuan perusahaan, dan terpenuhinya kebutuhan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri (Ivancevich and Konopaske 2013).

Saat ini kita berada di abad ke-21 fase dimana **sumber daya manusia (Human Resources, HR) berubah namanya menjadi modal insani (Human Capital, HC)**. Keduanya sama-sama membahas “manusia” namun dari sudut pandang yang berbeda, perbedaan mendasarnya adalah pada **sumber daya manusia (HR)**, “manusia” dipandang sebagai “faktor atau sumber daya” yang kedudukannya sama dengan sumber daya lain seperti tanah, bangunan, mesin, dan modal. Sedangkan **modal insani (HC)** memandang “manusia” sebagai “**harta atau assets**” perusahaan. Aset dalam modal insani bersifat “tidak berwujud” (*intangible assets*) seperti: pendidikan, pengetahuan, kemampuan, kreativitas, pengalaman, keterampilan, dan lainnya yang melekat pada diri karyawan. Karyawan nilainya dapat bertambah seiring dengan berjalannya waktu, “pengembangan nilai” ini menjadi pengukur aset yang bersumber dari pekerja.

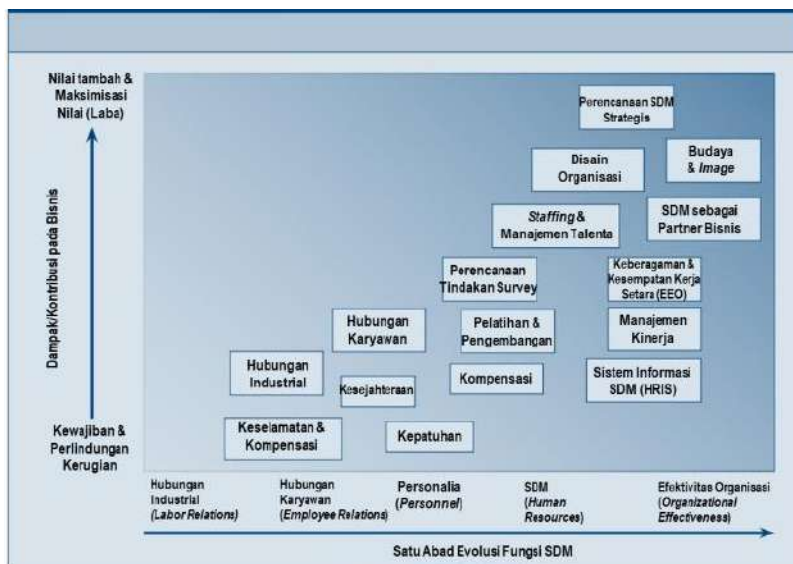
Menurut Salsbury (2013) terdapat sejumlah **atribut** unik yang melekat pada Manajemen Modal Insani atau **Human Capital Management (HCM)** yakni: **pertama**, HCM lebih luas dari MSDM dan cakupannya lebih besar dari fungsi-fungsi dalam organisasi. HCM berpusat pada program dan layanan berbasis inisiatif utama organisasi, lebih dari kegiatan peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional harian; **kedua**, HCM terkonsentrasi pada sistem yang menghubungkan keterkaitan elemen-elemen kunci organisasi, dan bagaimana mereka bekerja sama; **ketiga**, keberlanjutan (*sustainability*) dan hasil dari investasi (*Return on Investment, ROI*) merupakan bagian pengukuran keberhasilan HCM; **keempat**, perusahaan yang mengadopsi HCM akan konsisten dengan kinerja hariannya, karena ini merupakan persyaratan dasar untuk meraih sukses; **kelima**, HCM lebih menekankan “peningkatan pendapatan” dari pada “pengurangan biaya”. Dengan demikian perusahaan lebih memungkinkan terlibat lebih efektif dengan pelanggannya dengan cara memahami kebutuhan pelanggan sehingga mengarah pada peningkatan retensi penjualan pelanggan yang

sudah ada, dan menangani aktivitas penjualan kepada pelanggan baru.

Fungsi SDM telah berkembang diiringi dengan jenis akuntabilitas yang diharapkan. Hasil pengamatan Richard M. Vosburgh periode satu abad terakhir dalam artikelnya yang berjudul *“The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization”* merekam terjadinya evolusi fungsi SDM yang dibagi beberapa era. Masing-masing era memberikan nilai tambah (*value added*) pada organisasi, dimulai dari era *labor relation*, berkembang menjadi *employee relation*, personalia, sumber daya manusia, dan terakhir efektivitas organisasi (Vosburgh 2007). Tercatat terdapat **16 jenis akuntabilitas** yang menjadi tanggung jawab SDM sebagai respon organisasi dalam cara menyelesaikan masalah pekerjaan di tengah situasi perubahan bisnis yang signifikan, yakni: (1) Perencanaan SDM Strategis, (2) SDM sebagai Partner Bisnis, (3) Budaya & Image, (4) Staffing & Manajemen Talenta, (5) Disain Organisasi, (6) Perencanaan Tindakan Survey, (7) Manajemen Kinerja, (8) Pelatihan & Pengembangan, (9) Kompensasi, (10) Kesejahteraan, (11) Sistem Informasi SDM (HRIS), (12) Kepatuhan, (13) Hubungan Karyawan, (14) Hubungan Industrial, (15) Keselamatan & Kompensasi Karyawan, dan (16) Keberagaman & Kesempatan Kerja Setara (EEO).

Gambar di bawah menunjukkan penempatan 16 akuntabilitas berdasarkan waktu pada sumbu horisontal dan kontribusi pada bisnis di sumbu vertikal. Berdasarkan waktu, terdapat lima fase yakni fase hubungan industrial (*labor relations*), hubungan karyawan/kepegawaian (*employee relations*), personalia, sumber daya manusia, dan efektivitas organisasi. Sedangkan berdasarkan kontribusi pada dunia bisnis, dimulai dari yang bersifat “kewajiban (*limit liability*) & perlindungan kerugian” sampai dengan penciptaan “nilai tambah (*value added*) dan memaksimalkan nilai” perusahaan. Nampak dari gambar bahwa peran “SDM sebagai Partner Bisnis”

dan “budaya & Image” memberi dampak pada penciptaan nilai tambah dan efektivitas organisasi pada dekade terakhir.



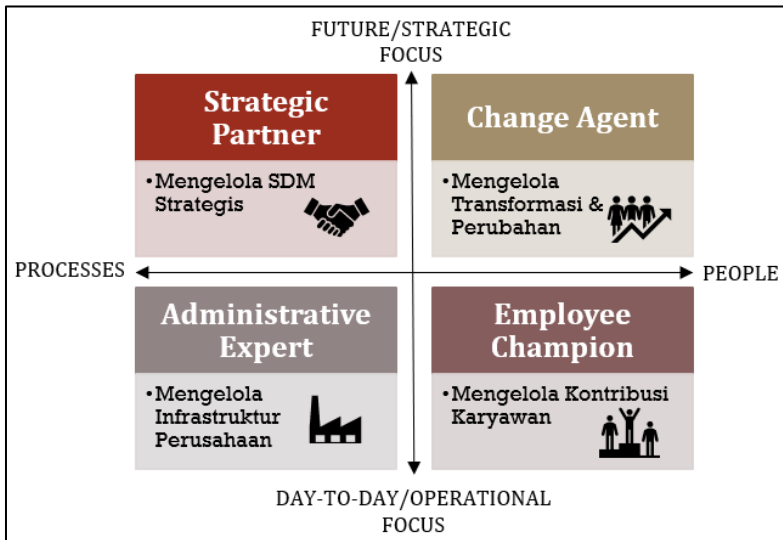
Gambar 2. Evolusi Fungsi SDM dan Kontribusinya Satu Abad Terakhir

Sumber: Diadaptasi dari Richard M. Vosburgh. 2007. "The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization." *People and Strategy* 30(3):11. Hal.16.

E. Peran Ganda Sumber Daya Manusia

Menurut Dave Ulrich untuk membangun organisasi yang kompetitif dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki peran ganda. Peran dimaksud ada empat yakni sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion*, dan *change agent* (Ulrich 1997) sebagaimana disajikan pada Gambar 3.

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa yang menjadi **fokus** bagian SDM (sumbu-Y) berkisar dari jangka pendek yang bersifat operasional harian sampai dengan jangka panjang yang bersifat strategis. Mereka harus belajar dan menguasai keduanya. Adapun yang menjadi aktivitas bagian SDM (sumbu-X) berkisar dari mengelola **proses** berupa sistem dan alat SDM sampai dengan mengelola **personalia**.



Gambar 3. Peran SDM dalam Membangun Organisasi yang Kompetitif

Sumber: Diadaptasi dari Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press. Hal.24-25

Peran SDM menurut Ulrich (1997) digabungkan dengan akuntabilitas yang menjadi tanggung jawab SDM berdasarkan Vosburgh (2007) dapat membantu profesional SDM mengefektifkan keempat peran SDM dimaksud.

Sebagai **Mitra Strategis (*Strategic Partner*)**; memiliki peran mengelola SDM Strategis artinya fungsi sumber daya manusia dalam aktivitas yang dilakukannya harus selaras dan mendukung tercapainya strategi bisnis organisasi. Departemen SDM sudah didudukkan sebagai mitra penting bagi departemen lainnya. Perencanaan SDM Strategis, SDM sebagai mitra bisnis, budaya & *image* perusahaan merupakan akuntabilitas peran SDM sebagai Mitra Strategis.

Sebagai **Ahli Administrasi (*Administrative Expert*)**; memiliki peran menjalankan administrasi dan infrastruktur perusahaan, berarti fungsi sumber daya manusia lebih mengutamakan efisiensi, lebih banyak berorientasi pada pekerjaan transaksional dan administrasi. Kompensasi,

kesejahteraan, sistem informasi SDM, dan kepatuhan pada peraturan/perundang-undangan merupakan akuntabilitas peran SDM sebagai Ahli Administrasi.

Sebagai **Employee Champion**; memiliki peran mengelola kontribusi karyawan, berarti fungsi sumber daya manusia berusaha meningkatkan komitmen dan kapabilitas pegawai dengan mau mendengarkan dan memberi respon terhadap kebutuhan karyawan. Hubungan kepegawaian, hubungan industrial, keselamatan & kompensasi, dan keragaman & kesempatan kerja setara merupakan akuntabilitas pada peran ini.

Sebagai **Agen Perubahan (Change Agent)**; memiliki peran mengelola transformasi dan perubahan di perusahaan, berarti fungsi sumber daya manusia berkontribusi menciptakan dan mengelola pembaruan dalam organisasi dengan memanfaatkan kapasitas yang dimilikinya. *Staffing &* manajemen talenta, disain organisasi, perencanaan tindakan survey, mengelola kinerja, dan pelatihan & pengembangan merupakan akuntabilitas peran sebagai Agen Perubahan.

F. Peran Praktik Manajemen SDM dalam Memenuhi Tantangan Masa Depan

Berbagai isu terkait globalisasi, disrupsi ekonomi, ketidakpastian, *volatility*, teknologi, dan keberlanjutan (*sustainability*) merupakan hal yang harus diantisipasi dalam menghadapi tantangan kompetisi di masa depan. Terlebih lagi situasi yang dihadapi dunia terkait pandemi Covid-19 telah merubah tatanan dunia kerja termasuk di Indonesia.

Beberapa tantangan terkait sumber daya manusia yang dihadapi dunia usaha saat ini adalah: **pertama**, besaran gaji yang dianggap kurang rasional dan membebani perusahaan terutama pada perusahaan *start-up* dan beberapa industri manufaktur mendorong perusahaan melakukan PHK

karyawannya. PHK dapat meluas bila perekonomian kurang mendukung yakni terjadi siklus “bust” ditandai kontraksi ekonomi, orang kehilangan pekerjaan, dan investor mengalami kerugian finansial; **kedua**, kecenderungan karyawan lebih menyukai gaya kerja *hybrid*, gaya kerja yang diberlakukan di masa pandemi tersebut dirasa cocok bagi karyawan dimana mereka bisa menyeimbangkan antara pekerjaan dan urusan keluarga (*work-life balance*). Gaya kerja ini memengaruhi aspek “*human touching*” sekaligus mendorong perubahan gaya kepemimpinan, pelatihan, indikator kinerja, dan penggunaan teknologi pendukung pekerjaan (*platform digital*); dan **ketiga**, perihal keterampilan yang dibutuhkan.

Terkait keterampilan, berdasarkan World Economic Forum (<https://www.weforum.org/>), terdapat 10 keterampilan kerja (*job skills*) yang harus dikuasai karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan.

Tabel 3. Sepuluh Keterampilan Kerja Teratas

No	Keterampilan (<i>Skills</i>)	Jenis Keterampilan
1.	Pemikiran analitis dan inovasi	<i>Problem-solving</i>
2.	Strategi pembelajaran dan pembelajaran aktif	<i>Self-management</i>
3.	Pemecahan masalah yang kompleks	<i>Problem-solving</i>
4.	Berpikir kritis dan analisis	<i>Problem-solving</i>
5.	Kreativitas, orisinalitas, dan inisiatif	<i>Problem-solving</i>
6.	Kepemimpinan dan pengaruh sosial	<i>Working with people</i>
7.	Penggunaan, pemantauan, dan kontrol teknologi	<i>Technology use and development</i>
8.	Desain dan pemrograman teknologi	<i>Technology use and development</i>
9.	Ketahanan, toleransi stres, dan fleksibilitas	<i>Self-management</i>
10.	Penalaran, pemecahan masalah, dan ide	<i>Problem-solving</i>

Sumber: World Economic Forum (2020)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa keterampilan berpikir analitis dan inovasi berada pada puncak daftar keterampilan. Menariknya, kesepuluh keterampilan kerja yang harus dikuasai sebagaimana tersebut di atas ternyata didominasi oleh **soft skills** bukan pada teknologi, yakni jenis keterampilan pemecahan masalah (*problem-solving*), manajemen diri (*self-management*), dan keterampilan bekerja dengan orang-orang (*working with people*). Dengan demikian, manajemen SDM semakin memiliki peranan yang sangat penting dan krusial yakni menjaga *skill* karyawan tetap relevan seiring perkembangan dunia bisnis yang dinamis dan semakin kompleks. Para profesional SDM melalui praktik manajemen SDM diharapkan mampu memenuhi tantangan persaingan di masa depan, yakni bagaimana membentuk dan merealisasikan **sikap** kerja, **perilaku** kerja, dan **kinerja** karyawan yang **kompetitif**.

--o0o--

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2022. *Management*. 14th ed. Boston: Cengage Learning Inc.
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management*. 16th ed. New York: Pearson Education, Inc.
- Henderson, Iain. 2011. *Human Resource Management for MBA Students*. 2nd ed. UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ivancevich, John M., and Robert Konopaske. 2013. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, Sean R. Valentine, and Patricia A. Meglich. 2017. *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. 14th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. 2023. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 13th ed. New York: McGraw-Hill LLC.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter, and Amy Randel. 2021. *Management*. 15th ed. UK: Pearson Education Limited.
- Salsbury, Mark P. 2013. *Human Capital Management: Leverage Your Workforce for A Competitive Advantage*. Salsbury Human Capital Management, LLC.
- Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Vosburgh, Richard M. 2007. "The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization." *People and Strategy* 30(3):11.

PROFIL PENULIS



Dr. Ir. Rianti Setyawasih, M.E., lahir di Jakarta, 25 Juni 1965 adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam 45 Bekasi. Menyelesaikan S-1 Sosial Ekonomi (SOSEK) di IPB, Magister (S-2) bidang Ilmu Manajemen dari Pascasarjana FEUI, dan Doktorat (S-3) bidang Ilmu Manajemen dari Pascasarjana UNJ. Mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam 45 Bekasi sejak tahun 1994 sampai sekarang. Perjalanan karir struktural diawali sebagai Kaprodi Akuntansi (D-3) pada tahun 1994, berlanjut menjadi Kaprodi Manajemen (S-1), Pembantu Dekan I, Dekan Fakultas Ekonomi, dan sebagai Wakil Rektor I Universitas Islam 45 Bekasi yang berakhir tahun 2005. Sebelumnya pernah bekerja sebagai Account Officer (AO) setelah lulus program Officer Development Program (ODP) di sebuah bank swasta Kantor Pusat Jakarta sampai tahun 1993. Menulis artikel tentang manajemen dan kewirausahaan di beberapa jurnal nasional dan internasional, antara lain: Jurnal Manajemen dan Agribisnis (JMA), Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan (Optimal), Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi (JRAK), Jurnal Paradigma, Bussman Journal, Formosa Journal of Sustainable Research, International Journal of Research and Review (IJRR), dan International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT). Mempresentasikan artikel pada seminar internasional, antara lain: Bogor International Conference for Social Science (BICSS), International Conference on Recent Innovations (ICRI), dan International Conference on Business, Economics, and Social Sciences (ICBESS). Penulis juga aktif sebagai anggota IPEST, PDPTN, AACIM, dan Forum Manajemen Indonesia (FMI).

BAB 2

PENILAIAN KINERJA

Dr. Drs. Rustandi, M.Si
STIA YPPT Priatim Tasikmalaya

A. Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki kepentingan untuk merencanakan kegiatan jangka panjang yang memberikan arah yang jelas pada kegiatan jangka menengah dan jangka pendek. Kepentingan merencanakan kegiatan jangka panjang ini dapat memetakan perjalanan organisasi tersebut untuk keberhasilan di masa depan. Perencanaan ini penting karena membuat organisasi tetap terfokus pada masa depan, selain juga pada masa kini, termasuk untuk memperkuat prinsip-prinsip yang termuat di dalam misi, visi, dan strategi setiap organisasi. Setiap organisasi berusaha melakukan perencanaan jangka panjang yang meliputi; menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, merumuskan keadaan saat ini, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, dan mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Setiap organisasi menghadapi berbagai persoalan kompleksitas, termasuk faktor yang dianggap kritis mempengaruhi keberlangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor kritis yang dihadapi organisasi berkaitan dengan keberhasilan mencapai tujuannya yakni kesiapan dan kemampuan organisasi untuk mengukur aktivitas para pegawai dalam berkarya serta mampu menggunakan informasi keorganisasian sehingga dapat memastikan pada pelaksanaan yang dapat memenuhi standar kerja sekarang dan terus meningkat sepanjang waktu. Dalam

hubungan inilah, penilaian kinerja menjadi pilihan organisasi dan menjadikannya sebagai alat yang paling berarti dalam mengevaluasi pegawai, juga mengembangkan dan mendorong pegawai. Keadaan ini harus diterima pimpinan dan pegawai dalam organisasi bahwa penilaian kinerja determinan terhadap keberlangsungan hidup organisasi di masa yang akan datang. Keadaan ketidakpastian dan ambiguitas menjadi tantangan bagi para pengelola organisasi dalam rangka melaksanakan penilaian kinerja pegawai dalam organisasi.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja dalam organisasi, hal ini menjadikan penilaian kinerja dapat difungsikan sebagai alat untuk memverifikasi setiap individu dalam memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, serta menjadi cara atau teknik untuk membantu para pegawai maupun pimpinan dalam mengelola kinerjanya. Oleh karena itu penilaian kinerja akan mengupas ; pentingnya penilaian kinerja, pengertian penilaian kinerja, proses dan manfaat penilaian kinerja, dimensi penilaian kinerja, pendekatan sistematis dalam penilaian kinerja, efektivitas penilaian kinerja.

B. Pentingnya Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja itu determinan terhadap keberlangsungan kehidupan organisasi ke masa depan, hal ini dipertegas dari konsep dasar utama penilaian kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (2005) berikut ini ; *“ virtually all companies have some formal or informal means of appraising their employees performance. We may define performance appraisal as any procedure that involves (1) setting work standars, (2) assesing the employees actual performance relative to those standard, and (3) providing feedback to the employee with the aim of motivating him or her to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par. For most people, “performance appraisal “ brings to mind appraisal tools like the teaching appraisal. Performance appraisal also assumes that the employee knew*

what the performance standards were and received the feedback required to remove any performance deficiencies. The aim should always be to improve the employee, and thereby, the company's performance ". Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mengingat pentingnya penilaian kinerja dalam organisasi, maka tentunya pusat perhatian secara konsep dasar akan kembali pada pengaturan standar kerja, menilai kinerja secara aktual dan umpan balik yang terus menerus sebagian bagian dari hasil kerja pegawai. Oleh karena itu terdapat empat koordinat penting dalam penilaian kinerja dalam organisasi, seperti dijelaskan Dessler (2005) berikut ini ; (1) *from a practical point of view, most employee still base pay and promotional decisions on the employee's appraisal*, (2) *appraisals play an integral role in the employer's performance management process. It does little good to translate the employer's strategic goals into specific employees' goals, if you don't periodically review performance*, (3) *the appraisal lets the boss subordinate develop a plan for correcting any deficiencies, and to reinforce the things the subordinate does right*, (4) *appraisals should serve a useful career planning purpose. They provide an opportunity to review the employee's career plans in light of his or her exhibited strengths and weaknesses*. Konsep dasar penilaian kinerja tersebut harus didukung koordinat penting yang diarahkan pada praktik kinerja perseorangan, upaya mencapai tujuan daripada kinerja, upaya koreksi dan perbaikan perilaku perseorangan dalam berkinerja serta penyusunan strategi yang tepat dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Penilaian kinerja sangat penting, tidak hanya karena merupakan faktor penentu kenaikan dan promosi daripada pegawai tetapi juga karena dapat mengevaluasi keterampilan, kekuatan, dan kekurangan pegawai secara akurat. Menilai keterampilan pegawai mencakup; tanggung jawab peran, ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, kuantitas hasil, presensi kehadiran, kerja sama tim, inisiatif, serta kepemimpinan.

Keterampilan pegawai dapat dilihat dari kemahiran yang dimiliki pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan dan hanya dapat diperoleh melalui praktik, baik latihan maupun melalui pengalaman. Keterampilan yang dimiliki pegawai membantu performanya menjadi lebih maksimal dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Contohnya seperti keterampilan komunikasi untuk membantu menyelesaikan konflik antara pegawai di kantor. Seseorang pegawai menunjukkan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik, cepat dan tepat, misalnya komunikasinya yang baik dan efektif, keterampilan negosiasi, dan kerja sama tim. Kekuatan pegawai terletak pada kemampuan kerjanya yaitu dalam proses kerja yang memberikan pemahaman dan kemampuan dalam melakukan aktivitas, sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai dengan baik guna meningkatkan kinerja. Contohnya seperti komunikasi yang baik dan efektif, kerja sama, berpikir kritis, percaya diri, dan menguasai teknologi baru. Kekuatan pegawai berkaitan pula dengan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang pegawai itu sendiri. Dalam kapasitasnya sebagai individu pegawai sudah tentu mampu melakukan interaksi dengan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan termasuk dunia bisnis, serta keterampilan interpersonal yang harus dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaan. Bahkan pegawai pun tetap menyadari akan kekurangannya, seperti pada saat dirinya harus mempersiapkan sendiri sejak masih aktif bekerja. Oleh karena itu kinerja lebih fokus pada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seseorang pegawai mampu menunjukkan kinerjanya, apabila menerapkan faktor kemampuan dan motivasi.

Faktor kemampuan ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dari kemampuan potensi dan Realita, artinya pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai itu akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditepatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja dan motivasi itu merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara *psikofisik*, artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang siap terbentuk karena pegawai mempunyai akal sehat dan kreatif, sehingga pegawai mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahunya tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi dan pikiran luas terarah. Oleh karena itu Mc Clelland (1987) menegaskan bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Berarti adanya dorongan dari pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya supaya mampu berkinerja.

Dalam suatu organisasi, penilaian kinerja merupakan salah satu proses penting untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, dan hal ini dapat dibandingkan dengan hasil pekerjaan pegawai dengan standar organisasi (perusahaan) yang sudah dibuat selama periode tertentu. Hal ini nantinya akan menjadi dasar untuk mempertimbangkan suatu kegiatan

dan akan disampaikan pula pada pegawai sebagai bahan penilaian pribadi. Dari penilaian ini juga bisa menjadi pemberitahuan kepada pegawai tentang bagaimana kinerja yang diharapkan organisasi, tujuannya supaya terjadi pemahaman yang baik diantara keduanya. Penilaian ini dititikberatkan untuk mengukur bagaimana kerja satu individu maupun kelompok bisa bermanfaat guna mencapai target atau tujuan organisasi.

C. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam organisasi berkaitan dengan suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan (pimpinan dan pegawai atau karyawan) atau kelompok (tim kerja) dalam sebuah organisasi untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana pegawai melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Kegiatan pimpinan melakukan penilaian dan berusaha mengkomunikasikan aktivitas pegawai melakukan tugas dan pekerjaan, berusaha membandingkan dengan standar kerja maupun waktu kerjanya, hal ini dalam rangka penyusunan rencana pengembangan program tersebut kepada karyawan itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak. Bahkan penilaian kinerja dijadikan sebagai metode oleh pimpinan organisasi untuk menghargai kinerja pada umumnya, memberitahukan pada pegawai untuk dipahami lebih baik serta menitikberatkan pada pengukuran sejauh mana kerja dari seorang pegawai dalam mencapai tujuan.

Dessler (2015), *performance appraisal is evaluating employee performance in the present and or in the past relative to their performance standards*. Penilaian kinerja itu merupakan

kegiatan menilai pegawai di masa sekarang dan masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Menilai pegawai saat ini difokuskan pada pengetahuan yang dimiliki, ketepatan waktu kerja, kualitas pekerjaan, kecepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, pengetahuan teknis seputar pekerjaan, kemampuan pegawai dalam menyesuaikan dirinya selama bekerja, serta kemampuan berhubungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan tersebut menunjukkan kegiatan menilai kinerja pegawai itu untuk membuktikan baik tidaknya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti ditegaskan oleh Mathis dan Jacson (2006) ; *performane appraisal is the process of evaulating how well employees are doing their jobs when compared to a set of standars and than communicating that information to employees*. Proses penilaian itu berkaitan dengan seberapa baik pegawai mampu berkinerja dalam organisasi dengan dukungan seperangkat standar serta mampu menyampaikan pada seluruh pegawainya. Pernyataan itu berbeda dengan pendapatnya Bryan dan Rue (2006) yang lebih menitikberatkan pada ; *performance appraisal is the process of evaulating and communicating how employees do the job and develop development plans to the employees themselves*. Oleh karena itu penilaian kinerja pegawai dalam organisasi lebih dititikberatkan pada pola pengembangan yang diberikan pada setiap pegawai sesuai tugas dan pekerjaannya.

Dalam penilaian kinerja organisasi formal didasarkan pada sistem formal yang digunakan oleh pimpinan untuk menilai kinerja pegawai supaya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi, serta harus dilakukan secara terbuka, jujur dan objektif. Oleh karena itu kinerja pegawai harus mempertimbangkan tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, karena proses mengukur kinerja pegawai dilihat dari pelaksanaan pekerjaan pegawai tersebut. Ini sebagaimana ditegaskan oleh John Welch (2001) bahwa *"Differentiation performance appraisal not only*

talking about grades scores. What is more important is a matter of process and ethical questions which are formed in harmony between superior and subordinates goals good company in the form of providing and giving feedback and coaching. Who disapproves of this system, employees with the lowest performance should be given the warning that they may not be suitable for the company. The manager's responsibility is contact, give assistance to employees, contact can be good at a new job".

Dalam penilaian kinerja itu dibutuhkan keahlihan khusus tidak hanya bicara nilai dan skor, tetapi yang lebih penting berkaitan dengan soal proses dan perilaku daripada pimpinan dengan bawahan sesuai dengan target kerjanya. Bahkan yang lebih penting lagi dibutuhkan peran pimpinan dalam menilai bawahan supaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu pimpinan harus berusaha menerapkan langkah penilaian kinerja yang cermat, sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (2008) ; (1) *set work standards*, (2) *evaluating person performance*, (3) *feedback person*. Ke tiga langkah ini menjadi fokus perhatian pimpinan terhadap pegawai supaya menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Bacal (2004) mendefinisikan bahwa ; *performance appraisal is the process by which individual performance is measured and evaluated. Performance appraisal answers how well employees have performed over a certain period of time.* Dalam penilaian kinerja senantiasa memperhatikan proses atau aktivitas individu pegawai yang dapat diukur dan dinilai selama periode tertentu, serta dilihat baik buruknya pegawai dalam berkinerja. Melakukan penilaian kinerja dalam organisasi merupakan sesuatu yang formal untuk melihat dan mengukur baik tidaknya seseorang pegawai berkinerja atau menyelesaikan pekerjaannya sesuai tugas dan pekerjaan dan dalam hubungannya dengan tujuan. Penyelesaian pekerjaan oleh pegawai itu sesuatu yang membutuhkan komunikasi antar pimpinan dan pegawai serta memberikan umpan balik serta

menetapkan tahapan perencanaan pembangunan yang akan dilaksanakan. Pimpinan atau atasan melakukan hubungan dengan bawahan untuk menyiapkan laporan kerja yang diselesaikan pada saat organisasi menyelesaikan tujuannya, seperti ditegaskan oleh William (2007) bahwa ; *performance appraisal is nothing more than a report card given by superiors to subordinates*. Oleh karena itu penilaian kinerja diarahkan pada penilaian individual pegawai, erarti penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian dan mendiskusikan baik pegawai telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

Megginson (1981) menyatakan ; “ *performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended* “. Pernyataan tersebut berarti dalam penilaian kinerja selalu ada suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan seseorang pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksudkan. Penilaian pegawai juga termasuk dalam proses penilaian oleh pimpinan secara sistematis daripada pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan, karena dalam menilai itu ada proses penaksiran atau menentukan nilai kualitas atau status dari objek atau orang tersebut. Upaya pimpinan menilai kinerja pegawai menggunakan standar kinerja untuk membandingkan apa yang diharapkan dilakukan seorang pegawai dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan, termasuk seorang supervisor dapat menentukan level kinerja pegawai tersebut. Proses penilaian kinerja harus dikaitkan pula dengan uraian pekerjaan dan standar kinerja. Mengembangkan standar kinerja yang jelas dan realistis dapat mengurangi problem komunikasi dalam umpan balik penilaian kinerja antara manajer, supervisor dan pegawai.

Aktivitas pimpinan untuk mengetahui baik tidaknya kinerja yang dilakukan seorang pegawai yakni menilai pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai tersebut, sehingga pimpinan dapat mengetahui pekerjaan yang diselesaikan pegawai sesuai atau tidak

dengan pekerjaan yang seharusnya diselesaikan sesuai tujuan. Melakukan penilaian kinerja, seorang pimpinan menggunakan uraian dan standar pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai uraian pekerjaannya maka berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seorang pegawai. Kegiatan kilas balik unjuk kerja atau menilai kinerja pegawai atau evaluasi pekerjaan pegawai, hal ini berarti capaian yang harus diselesaikan sesuai tujuan. Penilaian kinerja yang baik hanya dapat mengukur dengan tepat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai, tetapi juga memiliki mekanisme untuk menambah kekuatan yang bersangkutan, mengenali kekurangan dan dapat memberi umpan balik pada pegawai sehingga mendorong mereka untuk memperbaharui kinerja yang lebih baik.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja ditentukan oleh beberapa faktor antar lain; pengamatan, ukuran dan pengembangan yang dipersiapkan oleh organisasi serta dilakukan dengan menerapkan teknik atau metode yang lebih tepat. Pengamatan merupakan proses menilai dan menilik perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan. Ukuran yang dipakai untuk mengukur kinerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut, dan pengembangan berarti yang bertujuan untuk mendorong pegawai mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya. Dalam melaksanakan ketiga faktor tersebut, harus didasarkan pada teknik atau cara penilaiannya antara lain dengan membandingkan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dengan pekerjaan sejenis lainnya yang telah dilaksanakan oleh pegawai dalam waktu satu tahun. Cara penilaian itu dilakukan pimpinan untuk lebih ; mengenali pegawai yang perlu dilakukan pembinaan, menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi, memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan, mengenali

pegawai yang pantas dikembangkan lebih lanjut, bahan pembuatan program pengembangan pegawai di masa depan.

D. Proses dan Manfaat Penilaian Kinerja

Pada intinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*) tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada pegawai. Ketiga langkah proses penilaian kinerja tersebut melibatkan pimpinan organisasi, hal ini dimaksudkan supaya pimpinan dapat meningkatkan pembinaan kinerja pegawai, seperti menilai kedisiplinan pegawai dalam bekerja, menilai dorongan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dan menilai semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai tujuan. Pimpinan melakukan penilaian kinerja pegawai didasarkan pada beberapa hal yang dapat diketahui dari seorang pegawai, hal ini dikarenakan berkaitan dengan mutu kerja pegawai yakni kualitas pelaksanaan pekerjaan pegawai yang selama ini diselesaikan, maka pegawai dapat diberi penjelasan dan bimbingan yang berkesinambungan perihal bagaimana cara melakukan pekerjaan yang baik dan efektif. Pimpinan dapat memberikan arahan langsung kepada pegawai dalam waktu yang tidak terlalu lama sehingga dapat memperbaiki mutu pelaksanaan pekerjaannya. Beberapa langkah lain dikaitkan dengan proses penilaian kinerja antara lain ; menetapkan standar kinerja, mengkomunikasikan standar kinerja yang diharapkan pegawai, mengukur kinerja yang nyata, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ada, mendiskusikan hasil penilaian dengan pegawai, dan mengambil tindakan perbaikan.

Upaya pimpinan menerapkan langkah-langkah proses penilaian kinerja pegawai antara lain ; membuat dan menetapkan rencana tujuan pembelajaran, menentukan teknik

penilaian yang secara tepat, melaksanakan kegiatan penilaian yang baik, menganalisis penilaian, dan menyesuaikan pembelajaran. Proses atau kegiatan pimpinan mengembangkan pegawai dilakukan dengan berbagai teknik atau cara yang tepat, melalui pelatihan, pengarahan, pemberian tugas, pelaksanaan mutasi dan promosi. Bila hasil pelaksanaan penilaian belum berhasil dengan baik maka pegawai itu masih belum mencapai target yang diinginkan, karena kekurangterampilan dalam berkinerja, pegawai belum sepenuhnya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai. Kesempatan mengikuti kegiatan itu menyiapkan data-data yang terkait dengan tingkah laku serta kemampuan bawahan Anda. Ini bisa berbentuk catatan, laporan, hasil tuntunan paling akhir. Pakai data-data yang sudah disiapkan itu juga sebagai landasan menilainya serta memberi umpan balik. Proses penilaian kinerja pegawai dilaksanakan dalam organisasi, dikarenakan kegiatan itu ditujukan pada pekerjaan yang telah dan sedang dilakukan pegawai. Disini penilaian mengacu pada masa kini dan masa yang akan datang, serta nilai manfaatnya ; memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan, membiarkan pegawai untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan pengembangan mutu pekerjaan, antara lain ; (a) memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan, (b) membiarkan pegawai untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya sendiri, (c) memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan (d) mengarahkan pegawai untuk kinerja di masa depan.

Proses atau langkah penilaian pekerjaan, antara lain ; perencanaan, persiapan data, pelaksanaan data, penilaian kinerja, dan laporan hasil. Langkah tersebut dipakai pimpinan dalam kegiatan menilai kinerja pegawai, terutama didasarkan pada tingkah laku atau perilaku pegawai yang harus berkaitan dengan pekerjaan serta hasil yang diterapkan, bukan pada sipat dan ciri kepribadiannya. Pimpinan juga memperhatikan cara-

cara pegawai dalam bertingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil yang dikerjakan menjadi sorotan utama dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja bukan untuk menilai sifat, karakter dan kepribadian pegawai yang menang tidak ada tolak ukurnya. Upaya pimpinan menghasilkan apa yang dapat digunakan untuk membuat berbagai ragam keputusan. Oleh karena itu ada empat komponen dalam menyusun standar kinerja seperti ; validitas, kesepahaman, realitas dan objektivitas.

Proses penilaian kinerja menghadapi faktor-faktor yang menjadi penghambatnya antara lain ; bias kemurahan hati, bias keketatan, tendensiefek halo, bias penyelia, recency, maksudnya penilai melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang baru saja dikerjakan, bukan dari pekerjaan yang diselesaikannya. Faktor lain yang turut mempengaruhi proses penilaian kinerja antara lain ; sarpras tempat kerja, lingkungan kerja, jobdesk pekerjaan, tanggung jawab, visi dan misi perusahaan, budaya organisasi, sistem komunikasi, kinerja pimpinan. Sebaliknya dampak negatif dari penilaian kinerja, antara lain ; tidak mudah mengidentifikasi, dimana area atau aspek yang sebenarnya sudah bagus, dan aspek mana yang masih perlu ditingkatkan. Penilaian bisa jadi sangat subjektif sehingga tidak akurat dan tidak mencerminkan perilaku dari kinerja pegawai yang bersangkutan. Ketidakakuratan digambarkan secara jelas dan tegas oleh pimpinan, dimana area atau aspek yang sebenarnya sudah bagus, dan aspek mana yang masih perlu ditingkatkan. Penilaian bisa jadi sangat subjektif sehingga tidak akurat dan tidak bisa mencerminkan perilaku dari kinerja karyawan yang bersangkutan.

Proses penilaian kinerja merupakan kegiatan yang tidak mungkin dilaksanakan dalam tempo terbatas, tetapi dilaksanakan secara terus menerus, oleh karena itu seorang pimpinan harus siap dan berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan. Banyak pimpinan gagal melakukan

proses penilaian kinerja, karena mereka yang bertanggungjawab tidak berpikir melalui apa yang mereka lakukan. Para pimpinan dan pegawai hanya melaksanakan apa yang dilakukan organisasi lain tanpa memperhatikan perbedaan diantara organisasi. Sebagian memulai dengan merancang format dan kemudian merancang proses untuk menyelesaikan format. Sebagian mendasarkan proses pada pembagian kerja yang ketinggalan, penyusunan sasaran yang buruk atau kurang mengembangkan kompetensi. Oleh karena itu proses penilaian harus disederhanakan, tetapi dapat lebih kompleks sesuai dengan kebutuhan namun proses penilaian kinerja tidak boleh terlalu disederhanakan., sebagaimana ditegaskan *Harvard* (2002) ; “ *pramework of thinking for desaign and implementation of performance can contribute to inproving and maintaining performance* “. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa tidak memerlukan energi luar biasa untuk mencapai proses penilaian yang efektif, tetapi tidak ada jalan pintas. Melakukan penilaian kinerja hanya akan efektif jika dilakukan secara adil dan objektif. Adil yang dimaksud adalah berdasarkan standar yang telah disepakati, sedangkan objektif merupakan nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian.

Proses penilaian sumber daya manusia sangat bervariasi, berarti proses penilaian terhadap manajer berbeda dengan penilaian terhadap pegawai teknis dan administrasi. Dalam melakukan penilaian kinerja sangat penting bagi organisasi sebab bisa memberikan peluang kepada seluruh pegawai untuk mengambil langkah perbaikan. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas kinerja melalui *feedback* atau masukan yang diberikan oleh pihak organisasi. Tenaga profesional menghadapi tantangan yang berbeda dengan pegawai setengah terampil, dan sementara itu pegawai yang berbeda merespons dengan sangat berbeda terhadap penilaian kinerja. Tantangan yang muncul dalam proses penilaian kinerja , seperti ; tidak ada dukungan dari pemimpin dan kurangnya manajemen perubahan,

mengukur kesalahan pemimpin untuk manajemen, pemimpin memandang teknologi sebagai solusi, karyawan tidak mempercayai prosesnya, manajer tidak terlatih.

Setiap organisasi perlu mempertimbangkan relevansi proses penilaian pada pandangan dalam jangka panjang dan menengah. Untuk organisasi yang menghadapi masalah besar dalam memperkenalkan proses penilaian, tidak mungkin menjadi prioritas teratas, dan apabila organisasi mempunyai tingkat perpindahan staf tinggi, penyebabnya harus dipahami sebelum menetapkan penilaian akan membantu pencapaian tujuan. Masalah besar yang muncul seperti kesulitan dalam cara penilaian, tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, dan atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan. Organisasi yang sedang menjalankan perubahan dalam hubungannya dengan pelaporan perlu dibereskan lebih dahulu sebelum penilaian memberikan kontribusi. Demikian pula dalam pelaporannya diharapkan adanya upaya-upaya memberikan informasi kinerja yang terukur kepada pemberi mandat atas kinerja yang telah dan seharusnya dicapai. Juga sebagai upaya perbaikan berkesinambungan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja sangat penting, tidak hanya karena merupakan faktor penentu kenaikan dan promosi tetapi juga karena dapat mengevaluasi keterampilan, kekuatan, dan kekurangan karyawan secara akurat. Faktor penentu kenaikan keterampilan dan lainnya, didukung oleh ; sikap dan mental, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana. Tetapi apabila stabilitas timbul, pengenalan atas penilaian dapat membantu penilaian dan penilaian mengembangkan saling pengertian atas peran masing-masing dan menciptakan dasar untuk kinerja tinggi. Oleh karena itu peran penilaian dalam kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen organisasi baik para pegawai maupun manajer yang selama ini telah melakukan

pekerjaan. Tindakan penilaian yang dilakukan diharapkan bisa membantu organisasi dalam melakukan pengambilan keputusan untuk para pegawainya.

Organisasi dengan struktur yang berbeda akan menghadapi kemungkinan dan tantangan yang berbeda, hal ini disebabkan tantangan yang timbul dalam perancangan struktur organisasi adalah menentukan keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Tantangan yang dihadapi organisasi baik besar maupun kecil dalam mendesain strukturnya adalah bagaimana menyeimbangkan standardisasi dengan *mutual adjustment*. Standardisasi berkaitan dengan pengambilan keputusan sesuai dengan aturan-aturan standar atau baku. Jika struktur organisasi yang dirancang tidak tepat maka kinerja organisasi tersebut tidak maksimal dampaknya yaitu tujuan organisasi tersebut akan sulit dicapai. Struktur organisasi akan membantu mempertajam aktivitas kunci organisasi dan memperlihatkan pola koordinasi yang diterapkan dalam menjalankan strategi. Dalam hal ini, aspek strategi, struktur dan lingkungan harus terpadu dalam satu kesatuan, atau jika tidak, maka penilaian kinerja akan semakin lemah. Bahkan struktur organisasi mempengaruhi manajer yang melakukan pengelolaan, serta struktur memberikan perasaan tertentu pada organisasi dan percaya pada apa yang harus dilakukan untuk membuat bekerja dengan sukses. Oleh karena itu Allen (2007) menegaskan ; “ *a successful performance appraisal process lies on several main bases, namely, timing, clarity, and consistency* “. Artinya proses kinerja yang berhasil terletak pada tiga dimensi dasar utama yaitu ; tim kerja atau kelompok kerja, klarifikasi dan konsisten. Timing berarti penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, pegawai melakukan pekerjaan harus jelas, dan proses penilaian selalu konsisten.

Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah untuk mengukur keberhasilan pegawai dalam bekerja. Informasi

yang didapatkan dari evaluasi kerja ini nantinya dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Juga memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan. Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan. Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi. Manfaat lainnya ; adanya komunikasi yang efektif, dapat meningkatkan rasa kebersamaan, mengembangkan kemampuan, keterampilan dan kecakapan, dan meningkatkan pandangan secara luas baik pekerjaan maupun bidang pekerjaan lainnya.

Proses penilaian kinerja bermanfaat bagi peningkatan produktivitas organisasi. membuat keputusan mengenai promosi, perubahan pekerjaan dan pemutusan hubungan kerja. Mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan (tujuan dan tanggung jawab posisi) menilai kinerja karyawan terhadap sasaran posisi. Untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik agar mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam proses pencapaian kompetensi. Untuk memantau kemajuan dan mendiagnosis kesulitan belajar yang dialami peserta didik sehingga dapat dilakukan pengayaan dan remedial. Dapat meningkatkan rasa kebersamaan. Mengembangkan kemampuan, keterampilan dan kemauan para karyawan dalam bekerja. Dapat meningkatkan pandangan secara luas mengenai tugas para karyawannya. Dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan pegawai yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja pegawai tersebut semakin tinggi.

Harvard (2002) menegaskan bahwa ; “ people often forget to talk about what exactly the benefit of performance appraisal are for the organization ”. Artinya pegawai sering melupakan

pentinnya membicarakan pada penilaian kinerja organisasi supaya tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu manfaat digunakannya penilaian kinerja, antara lain ; memperkenalkan perubahan termasuk perubahan dalam budaya organisasi, mendefinisikan tujuan dan target serta sasaran untuk periode yang akan datang, memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai sebagai alat untuk memecat dikemudian hari, memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pegawai untuk memberikan kinerja tinggi, meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan, melobi penilai untuk kepentingan politis dan bahkan akhir yang merugikan, mendapatkan kesenangan khusus, menyepakati tujuan pembelajaran, mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan, mengidentifikasi, merencanakan dan menghilangkan kelemahan, membangun dialog konstruktif perihal kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian, membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan. Bahkan Allen (2007) menambahkan manfaat penilaian kinerja antara lain ; “ *careful assesment can help inprove performance troughout the year an effective apprasial process is part of management* “, Penegasannya tersebut menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan pimpinan terhadap kinerja pegawai senantiasa harus secara berhati-hati, supaya dapat membantu memperbaiki kinerja sepanjang tahun, dan proses penilaian efektif merupakan bagian dari manajemen, hal inilah yang harus disadari oleh semua pihak pengelola organisasi dalam rangka menjaga keberlangsungan dan kemanfaatan daripada penilaian kinerja. Bahkan dari Lawson (2005) menegaskan bahwa ; “ *reviewing performance provides benefits both for individuals , managerial and for the interest of the organization* “. Oleh karena

itu seorang pimpinan organisasi mengandalkan kemampuannya untuk berusaha secara terus menerus meninjau ulang kinerja yang dapat memberikan manfaat baik bagi individual, kelompok kerja maupun bagi kepentingan organisasi. Kemanfaatan meninjau ulang kinerja tersebut dapat ; melanjutkan motivasi dan komitmen, memperbaiki kinerja secara berkelanjutan, memberikan arah dan menyetujui kontribusi yang diharapkan, menetapkan target sejalan dengan tujuan organisasi dan tim, pengembangan peninjauan ulang yang baik, mengidentifikasi kebutuhan training, menghargai keberhasilan dari kekecewaan, dan memahami aspirasi karier dan menilai potensi serta menggabungkan gagasan untuk perubahan.

E. Dimensi penilaian kinerja.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek- aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak, terutama pimpinan organisasi dalam melakukan penilaian kinerja pegawai. Dimensi penilaian kinerja merupakan indikator penilaian hasil kerja yang dapat digunakan untuk memberikan informasi kepada para pegawai secara individual. Dimensi penilaian kinerja itu menjadi suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi daripada individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Oleh karena itu penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu atau kinerja, serta penilaian kinerja difokuskan pada mereward kinerja sebelumnya dan memotivasi perbaikan untuk masa yang akan datang.

Amstrong (2005) menyebutkan ada empat dimensi utama dalam penilaian kinerja yakni : "*financial dimensions, customer, bussines processes and learning and growt dimensions*". Dimensi keuangan itu untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu, seperti harta,

kewajiban dan modal atau hasil usaha yang telah dicapai dalam beberapa periode, untuk mengetahui beberapa kelemahan yang dapat menjadi kekurangan suatu perusahaan, untuk mengetahui beberapa kekuatan yang dimiliki suatu organisasi. Dimensi pelanggan merupakan indikator daripada *satisfaction toward quality*, *satisfaction toward value*, dan *perceived best*. Dimensi proses bisnis internal merupakan proses bisnis yang mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi dalam memproduksi barang dan jasa, serta proses usaha utama dalam proses bisnis internal sangat berkaitan dengan inovasi, proses operasi dan purna jual. Dimensi *learning & growth* merupakan cara pandang dalam pembelajaran dan pertumbuhan, dan organisasi selalu melihat faktor utama, yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Henry (2008) menetapkan tiga dimensi strategik dalam penilaian kinerja, yaitu ; “ *consistency between organizational strategy and work behavior, consistency organizational values and work behavior, and performance management* ”. Dalam dimensi yang pertama konsistensi antara strategi organisasional dan perilaku kerja menunjukkan bahwa penilaian kinerja memainkan peran penting dalam strategi organisasional yaitu memastikan perilaku yang konsisten dengan strategi organisasi, serta pegawai ingin diimbali dan akan melakukan segala sesuatu yang akan mendapat tanggapan imbalan dari organisasi. Apabila fokus organisasi pada pengendalian keuangan, maka pegawai akan berusaha mencari kiat untuk memangkas atau efisiensi untuk lebih menghargai organisasi. Penilaian kinerja menjadi sebuah wahana untuk mengetahui apakah perilaku pegawai konsisten dengan keseluruhan faktor strategi organisasi dan cara mengedepankan setiap konsekuensi negatif dari hubungan perilaku strategi. Penilaian kinerja merupakan mekanisme organisasional penting untuk memberikan umpan balik mengenai konsistensi hubungan perilaku strategi.

Dalam dimensi yang kedua yaitu konsistensi antara nilai organisasional dan perilaku kerja, hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja merupakan mekanisme untuk mengukuhkan nilai-nilai dan kultur organisasi. Pengembangan pegawai atau komunikasi dari pimpinan puncak belum memadai, maka para pimpinan harus berbuat lebih banyak lagi. Pihak pimpinan mengemban tugas dan tanggung jawab atas pengembangan pegawai dengan menilai tugas dalam penilaian kinerja pegawai itu sendiri, dan kemungkinan mencurahkan lebih banyak waktu dan tenaga bagi pengembangan pegawai. Yang lebih penting lagi yaitu pertautan penilaian kinerja dengan kultur organisasional. Dalam sistem yang berorientasi tim, penilaian tradisional yang menilai seorang pegawai dibandingkan dengan pegawai lain akan tidak produktif, ini akan melahirkan kompetensi diantara sesama pegawai. Berarti penilaian yang menekankan pengarahan dan pengembangan serta melibatkan umpan balik dari rekan pegawai lainnya.

Dalam dimensi yang ketiga yaitu manajemen kinerja, hal ini menunjukkan bahwa ada alat pemaduan perilaku kerja pegawai dengan tujuan organisasional, dan tidak ada cara tunggal untuk mengelola kinerja serta apapun sistem yang dipakai, sistem itu perlu selaras dengan kultur dan prinsip yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu pimpinan harus mengenal beberapa unsur penting daripada manajemen kinerja, antara lain ; mampu mendefinisikan kinerja, mengukur kinerja dan umpan balik serta pengarahan. Pendefinisian kinerja sangat penting sehingga menunjang tujuan strategi organisasi, dan penetapan sasaran yang jelas bagi masing-masing pegawai merupakan komponen kritis dari manajemen kinerja. Pengukuran kinerja seyogianya tidak dipahami secara sempit, tetapi dapat menghasilkan beraneka macam jenis kinerja yang diukur melalui berbagai cara yakni sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi untuk koreksi pertengahan periode. Sedangkan umpan balik dan pengarahan menunjukkan pegawai membutuhkan informasi

mengenai kinerja mereka disertai dengan arahan dalam meraih tingkat hasil berikutnya.

Dessler (2005) menegaskan kembali bahwa ; “ *assessment based on total quality management to manage organizational performance* “. Ternyata program manajemen mutu total itu menjadi dimensi determinan yakni program di seluruh organisasi yang memadukan fungsi dan proses bisnis seperti bahwa semua aspek bisnis yang mencakup perancangan, perencanaan, produksi, distribusi dan jasa lapangan diarahkan pada memperbesar kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus menerus. Program tersebut dibangun berdasarkan sejumlah prinsip, termasuk menghentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mencapai mutu bertujuan untuk mencapai perbaikan pada inspeksi dalam mencapai mutu, bertujuan untuk menapai perbaikan berkesinambungan, melembagakan pelatihan ekstensif di tempat kerja, melenyapkan ketakutan sehingga setiap orang bisa bekerja secara efektif untuk organisasi, merincikan hambatan-hambatan antara departemen, menghilangkan standar kerja yang negatif, menyingkirkan hambatan pegawai dari hak mereka untuk membanggakan dunia kerja dan melembagakan berbagai program pendidikan dan peningkatan diri. Oleh karena itu prinsip manajemen mutu total itu berorientasi pada sebuah sistem manajemen kinerja yakni sistem penilaian kinerja yang tidak mendorong para manajer memberikan ukuran-ukuran yang salah atau salah arah dan sebagai gantinya memudahkan pembahasan berhubungan dengan jabatan yang terbuka antara pihak staholder dengan pegawainya. Adapun sistem manajemen kinerja berdasarkan manajemen mutu total ini mencakup ; (a) satu skala penilaian yang relatif mengandung beberapa kategori dan menghindari satu distribusi terpaksa, (b) cara-cara yang objektif untuk mengukur hasil, menghindari kriteria subjektif seperti kerja tim dan integritas, (c) satu determinasi tentang apakah kemerosotan kinerja apapun merupakan hasil dari motivasi

pegawai, pelatihan memadai dan faktor di luar kontrol pegawai, dan (d) umpan balik dari sejumlah sumber yang berbeda, tidak hanya para pengguna melainkan juga pelanggan internal dan eksternal dari pegawai.

F. Pendekatan Sistematis dalam Penilaian Kinerja.

Ada tiga model pendekatan sistematis dalam penilaian kinerja, diutarakan dari pemikiran Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2007) terdiri dari ; “ (1) *identification means determining what areas of work the manager should be examining when measuring performance. Rational and legally defensible identification requires a measurement system based on job analysis. The appraisal system then, should focus performance that affects organizational success rather than performance irrelevant characteristic such as race, age.* (2) *measurement the centerpiece of the appraisal system, entails making managerial judgments of how good or bad employee performance was.. good performance measurement must be consistent throughout the organization. That is all manager, (3) management is the overriding goal of any appraisal system.*

Penilaian kinerja dalam organisasi membutuhkan berbagai upaya pimpinan untuk menerapkan berbagai pendekatan sistematis, hal ini sebagaimana diutarakan oleh Kreitner dan Kinicki (2001) bahwa ; “ *see the evaluation target in terms approach to nature, behavior, results and contingencies* “. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam penilaian kinerja terdapat evaluasi sistematis seperti sikap, perilaku dan hasil yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai untuk memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi pegawai yang bersangkutan. Melakukan penilaian kinerja itu sesuatu yang kompleks, oleh karena itu untuk melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai, terdapat sejumlah pendekatan lainnya yang dapat digunakan oleh pimpinan, meliputi

pendekatan komparatif, pendekatan atribut, pendekatan berperilaku, dan pendekatan berorientasi masa depan.

Pendekatan sikap, ini menyangkut penilaian terhadap sifat individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah. Penilaian sifat kurang sempurna karena relatif bermakna ganda terhadap kinerja aktual. Pegawai cenderung bereaksi defensif terhadap umpan balik tentang kepribadiannya, terutama apabila dirasakan kurang menguntungkan dirinya.

Pendekatan perilaku, ini menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja. Dalam banyak hal sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat dihubungkan dengan tindakan pegawai, ini benar jika penugasan individu pegawai merupakan bagian dari usaha kelompok. Kinerja kelompok siap dievaluasi, tetapi kontribusi masing-masing anggota sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas, dalam hal ini tidak biasa bagi manajemen melakukan penilaian perilaku pegawai. Perilaku seorang plan manajer dapat dipergunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bahasan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon per hari atau jumlah hari yang dipergunakan dalam setahun.

Pendekatan hasil, ini lebih memfokuskan pada produk atau hasil usaha orang. Apa yang telah diselesaikan individu, maka manajemen berdasar sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil. Menggunakan kriteria hasil berarti seorang plan manajer dapat dinilai berdasar kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per hari. Seorang tenaga penjualan dapat diukur dari volume

penjualan seluruhnya, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang dapat diciptakan.

Pendekatan kontingensi, ini harus selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang. Pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan yang tidak sama. Pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalannya menjelaskan mengapa tujuan penilai tidak tercapai.

Dalam pelaksanaan pendekatan sistematis dalam melakukan penilaian kinerja lebih disederhanakan lagi, mencakup ; pendekatan penilaian menyeluruh, pendekatan penilaian yang didasarkan pada perbandingan, pendekatan penilaian yang menggunakan daftar periksa, pendekatan penilaian langsung ke lapangan, pendekatan penilaian didasarkan perilaku, pendekatan penilaian didasarkan insiden kritis, pendekatan penilaian didasarkan keefektifan, dan pendekatan penilaian berdasarkan pembawaan (Saydam, 2001).

Pendekatan menyeluruh, ini merupakan pendekatan yang paling tua dan biasa dilakukan oleh pimpinan atau atasan. Pendekatan ini berorientasi pada kegiatan atasan atau pimpinan melakukan penilaian menyeluruh atas hasil kerja bawahan tanpa memperhatikan proses dan unsur pekerjaan yang ada.

Pendekatan perbandingan, ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan sejenis. Pendekatan ini cukup sederhana dan tidak memerlukan analisa yang ruwet, dan akan memudahkan pegawai mana yang terbaik prestasinya.

Pendekatan menggunakan daftar pustaka, ini dikerjakan seorang pegawai yang memberi bobot ya dan tidak dan presentasi penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan, dan biasanya komponen tingkah laku dalam pekerjaan yang dinilai

itu disusun dalam bentuk pertanyaan dengan daftar yang lengkap.

Pendekatan lapangan langsung, ini menyangkut kegiatan dimana pekerjaan tidak hanya dapat dilakukan di atas kertas berdasarkan catatan atau laporan yang ada, tetapi dapat pula melalui langsung melihat pelaksanaan pekerjaan di lapangan, apa yang harus dilihat dan dinilai, serta hasilnya disampaikan kepada pejabat yang berwenang melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Pendekatan perilaku, ini didasarkan perilaku yang dimaksudkan sebagai usaha untuk menilai apakah yang dikerjakan pegawai dalam pekerjaannya itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan tersebut menentukan perilaku apa saja yang diperlukan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Pendekatan insiden kritis, ini memberikan informasi lengkap perihal peristiwa perilaku pegawai yang terjadi berlawanan dengan pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat dijadikan standar penentuan pengembangan pengembawainya.

Pendekatan efektifkan, ini menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penilaian pelaksanaan pekerjaan. Pendekatan ini biasanya dilakukan oleh organisasi besar yang mempekerjakan banyak pegawai dan menggunakan sistem pengelolaan organisasi perusahaan berdasarkan sasaran.

Plippo (1983) lebih fokus pada pendekatan sistematis dalam penilaian kinerja berdasar empat dimensi ; “ (1) *systematic assessment by superiors*, (2) *traditional work performance appraisal system*, (3) *work performance appraisa program*, (4) *management by objectives* “. Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi, antara lain memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan yang menyangkut masalah promosi maupun kenaikan penghasilan. Penilaian

sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Pendekatan yang sistematis digunakan pula untuk mendorong dan memimpin pengembangan pegawai. Pendekatan sistem penilaian prestasi kerja tradisional lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang pegawai untuk bisa dipakai sebagai dasar promosinya. Sistem penilaian prestasi ini meliputi ; rangking, membandingkan pegawai dengan pegawai, grading, skala grafik dan checklist. Pendekatan program penilaian prestasi, ini pentingnya kemampuan menilai dari seorang pimpinan terhadap pegawai, antara lain ; siapa yang menilai, kapan melakukan penilaian, melatih menilai, memonitor efektivitas program penilaian. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran, ini menyangkut kemampuan pimpinan menilai, dengan menggunakan unsur judgement, prestasi pegawai, dan penilaian dapat dilakukan secara objektif.

G. Efektivitas Penilaian Kinerja

Seal (2009) menyatakan ; “ efektivitas penilaian kinerja berpotensi menjadi piranti paling penting yang bisa dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi pegawai “. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa efektivitas penilaian kinerja menjadi determinan dalam organisasi, oleh karena itu menjadi suatu rangkaian proses yang digunakan untuk mengukur dan menilai sifat-sifat dari pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dalam bekerja agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan organisasi. Penerapan efektivitas dalam penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok organisasi, hal ini menunjukkan makin dekat pencapaian prestasi yang diharapkan supaya lebih efektif hasil penilaiannya.

Dalam melakukan penilaian kinerja secara efektif, diperlukan pendekatan sistematis bagi organisasi-organisasi karena beberapa alasan berikut ini ;

1. Menuntut manajer atau pimpinan supaya berkomunikasi dengan staf pegawai dan mendiskusikan kinerja individual. Evaluasi kinerja bisa memaksa manajer atau pimpinan untuk menghadapi masalah kinerja yang buruk dan berusaha memecahkannya.
2. Memberikan pembenaran atas kenaikan-kenaikan tunjangan. Karena gaji pegawai sering kali termasuk membayar pegawai sesuai dengan kinerja, maka sumbangan individu pada organisasi perlu ditimbang dengan adil dan jujur.
3. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pegawai akan dukungan dan pelatihan. Manajer atau pimpinan perlu bertemu dengan staf untuk mengevaluasi kinerja mereka pada tahun lalu dan menetapkan sasaran-sasaran masa depan mereka, termasuk membahas bidang dimana dukungan dan pelatihan tambahan akan membantu.
4. Memberikan informasi yang mutakhir mengenai keterampilan-keterampilan dan keahlian pegawai sehingga bisa digunakan untuk perencanaan pegawai. Melalui evaluasi kinerja, organisasi memiliki piranti yang telah lengkap untuk menyesuaikan keterampilan, aspirasi karier, dan pengalaman dengan slot pekerjaan yang sudah ada atau sudah direncanakan dengan baik.

Para pimpinan atau manajer memberikan prioritas pada penilaian kinerja secara efektif, karena dalam membahas kinerja dengan pegawai, yang dilihat itu masalah-masalah, bukannya keuntungan-keuntungan potensial dari penilaian kinerja. Oleh karena itu untuk lebih efektifnya kegiatan menilai kinerja dapat memberikan kesempatan pimpinan untuk melakukan hal-hal

berikut ini ; (a) mengenai saf pegawai dengan baik oleh pimpinan melalui diskusi dan perhatian pada pekerjaannya, (b) mendorong perbaikan dalam kinerja individual untuk tidak kehilangan motivasinya dalam bekerja dengan baik, (c) mendiskusikan tugas dan target baru, hal ini diselesaikan oleh pegawai secara bergiliran dan memperbaiki kinerjanya, (d) mengidentifikasi kebutuhan dan pengembangan individual yang dibutuhkan sesuai tuntutan tugas dan pekerjaan, (e) menilai kesesuaian seseorang untuk tanggung jawab dan penugasan lain, termasuk promosi dan penugasan lainnya, (f) mendapatkan pengalaman lebih banyak dalam perencanaan dan membuat keputusan di bidang personalia. Oleh karena itu menurut Sheal (2009) menegaskan bahwa ; “ salah satu pendekatan penilaian kinerja yang paling efektif dan populer yakni pendekatan tiga formulir, disini pegawai mengisi sebuah penilaian diri, supervisor mengisi penilaiannya sendiri mengenai si pegawai, dan penilaian pimpinannya adalah dari kedua sudut pandang tersebut “. Oleh karena itu pimpinan organisasi dapat memilih metode penilaian kinerja dengan menggunakan instrumen *rating scale* atau skala penilaian merupakan metode penilaian yang paling umum digunakan. Metode tersebut dianggap yang paling efektif, karena melibatkan penilaian secara kualitatif (hasilnya) dan kuantitatif (jumlahnya). Untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan, terdapat sejumlah pendekatan yang dapat digunakan, meliputi pendekatan komparatif, pendekatan atribut, pendekatan keperilakuan, dan pendekatan berorientasi masa depan. Perbedaan pendekatan tersebut akan menentukan jenis instrumen penilaian kinerja yang digunakan lebih efektif. Supaya penilaian kinerja dapat berlangsung secara efektif, sebaiknya pertanyaan-pertanyaan yang diajukan saat penilaian kinerja menyangkut tiga dimensi penting yaitu prestasi karyawan, sasaran kerja pegawai, dan pengembangan profesional pegawai yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael & Angela Baron, 1998. *Performance Management. Institute of Personnel and Development*. London
- Allen, Peter L, 2007. *Managing Performance to Maximize Results, Performance Appraisal with More Gain, Less Pain*. Harvard Bussiness School. Publishing Corporation. Boston
- Bacal, Robert, 2004. *How to Manaage Performance Management*. Kogan Page. London
- Peter Sheal, 2003. *The Staf Developemntt Handbook, an action kit to improve performance*. Kogan Page Limited Pentoville Road. London
- Flippo, Edwin B, 1982. *Principles of Personnel Management*. Fourth Edition. Mc Graw Hill. Kogakusha. Japan
- Gary, Dessler, 2008. *Human Resource Management*. Pearson Education International. Prentice Hall. New Jersey
- Harvard Bussiness Essentials, 2004. *Coaching and Monitoring*. Harvard Bussiness School Publishing Corporation. Boston
- Henry, Somamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Jogyakarta
- Luis R Gomez-Mejia, David B. Balkin, & Robert L Cardy, 2007. *Managing Human Resources*. Pearson Prentice Hall Pearson Education International. New Jersey
- Saydam, Gozalli, 2000. *Human Resources Management*. Djambatan. Jakarta

PROFIL PENULIS



Rustandi, lahir di Desa Danasari Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis pada tanggal 29 Januari 1962. Setelah mencapai Sarjana di Jurusan Administrasi Negara FISIP Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung pada tahun 1986. Pada tahun 1987, langsung mengikuti seleksi penerimaan dosen pegawai negeri sipil di KOPETIS WILAYAH IV Jawa Barat dan diterima menjadi Dosen PNS pada tahun 1987 ditugaskan di STIA YPPT Priatim Tasikmalaya. Sebagai dosen punya kewajiban tugas dan kewajiban utamanya melaksanakan tri dharma perguruan tinggi sampai sekarang. Pada tahun 1997 mencapai gelar Magister Ilmu Administrasi Negara dari Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung. Pada tahun 2009 diperoleh gelas Doktor bidang ilmu administrasi dari Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Pada awal tahun 2003, menjadi dosen tetap Program Pasasarjana STIA YPPT Priatim Tasikmalaya, serta program Sarjana di program studi ilmu administrasi negara dan ilmu adminsitrase niaga. Disamping itu pada tahun 2010 mulai mengajar juga di Program Pascasarjana Universitas Subang.

Pada tahun 2019, menulis buku pertama dari hasil penelitiannya ; *The Effect of the Implementation of the Health Policy, Studi in RSUD Banjar City and Tasikmalaya Regency. Lambert Academic Publishing is a Ttrade Mark of Internasional Book Marcet Service Ltd. Member of Omniscryptum Publishing Group. Beau Bossin Mauritius. German.*

Beberapa kegiatan ilmiah yang dikuti seputar proceeding international, antara lain ;

- 1) 2017, *The Faculty of social and political Universitas Airlangga Proceeding International Comparence Toward Oven*

Government : Finding The Whole Government Approach – ISBN 978-602-18461-5-5, The Effect of the implementation of the health policy on the effectiveness of the organizations of general hospital region in the servicees of imputations (Study in RSUD Banjar City and Tasikmalaya Regency).

- 2) 2018, *Conference Proceeding. The 1Inter-University Forum for strengthening academic competency. Emerging creativity and innovation in the digital economi era. The analysis of the performance management approaches on the effectiveness of hospital patient services in Tasikmalaya and Banjar Cities.* Lemlit Unpas Press. ISBN : 978-623-7111-21-4.

Beberapa kegiatan kegiatan ilmiah seputar penerbitan naskah ilmiah hasil penelitian di jurnal nasional dan internasional, antara lain ;

- 1) *Perfomance Analysis of Medical Performance in General Hospital in patient service during Covid-19 Pandemic in Ciamis District and Banjar City. Central European Management Journal(CEMJ) ISSN:2336-2693 & E-ISSN:2336-4890, 2022.*
- 2) *Organizational climate analysis and performance on job satisfaction of medical and medical personel at the regional general hospital of ciamis distric. Cosmogov Jurnal ilmu pemerintahan. P-ISSN : 2442-5059. E-ISSN : 2540-8674. Vol7.No2, 2021. Doi : 10.25198/Cosmogov.v7i2.33018.*
- 3) *Negoisasi dan kerja tripartit dalam penanganan krisis komunikasi perusahaan : tinjauan pada kinerja csr. Jurnal Komunikasi Profesional. E-ISSN : 2579-9371. 2022.*

Saat ini awal tahun 2023 juga sedang menulis naskah untuk Buku Ajar Teori Organisasi dan naskah untuk *book chapter*, antara lain ; *human capital manajemen, digital governance, komunikasi bisnis, metode penelitian sosial, dan pancasila.*

BAB 3

SISTEM INFORMASI

PENGELOLAAN SUMBER DAYA

MANUSIA

Luh Kartika Ningsih, S.E., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

A. Pengertian Sistem Informasi

Menurut Husein dan Wibowo (2006), sistem informasi adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan yang berfungsi untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi. Sistem informasi terdiri dari informasi tentang orang, tempat, dan sesuatu dalam organisasi atau lingkungan yang melingkupinya. Sistem informasi secara teknis merupakan serangkaian komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan, menyimpan, memproses, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengawasan di sebuah organisasi. Sistem informasi juga membantu manajer dan karyawan dalam menganalisis masalah, menggambarkan hal-hal yang rumit, juga menciptakan produk atau inovasi baru. Sistem informasi berisi informasi-informasi penting berupa, orang, tempat/lokasi, dan hal-hal penting lainnya yang berkaitan dengan organisasi dan lingkungan luar organisasi tersebut (Laudon dan Laudon, 2017)

Menurut Sutabri (2016) informasi dikatakan berkualitas jika informasi tersebut memenuhi kualifikasi sebagai berikut:

1. Akurat Informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak bias atau menyesatkan dan harus jelas dalam mencerminkan arti dari informasi tersebut karena dari sumber informasi hingga penerima informasi ada kemungkinan terjadinya gangguan sehingga informasi yang diperoleh dapat 'rusak'.
2. Tepat waktu Informasi yang diterima tidak boleh terlambat, jika terlambat, nilai dari informasi tersebut tidak ada. Informasi merupakan salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Jika informasi yang diterima terlambat maka akan mengganggu aktivitas pengambilan keputusan dan dapat berakibat fatal bagi organisasi
3. Relevan Relevansi informasi berbeda untuk suatu individu dengan lainnya, suatu divisi dengan lainnya sehingga suatu informasi harus ditujukan kepada penerima yang tepat. Contohnya adalah informasi tentang rusaknya suatu mesin akan lebih relevan bagi staf teknik dalam suatu perusahaan dibandingkan bagi staf administrasi

Dalam pengambilan keputusan, pengawasan kegiatan operasional, analisis permasalahan, hingga menciptakan produk atau inovasi baru, menurut Laudon dan Laudon (2017) suatu perusahaan memerlukan 3 kegiatan sistem informasi. Kegiatan tersebut yakni: a. Input yaitu pengumpulan data yang diperlukan. b. Process yaitu memproses data yang telah dikumpulkan menjadi informasi yang dapat dimengerti manusia. c. Output yaitu penyaluran atau penggunaan informasi yang telah diperoleh dalam pengambilan keputusan. Umpan balik bersifat penting dalam suatu sistem agar dapat digunakan untuk perbaikan input

B. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya pengelolaan sumber daya manusia merupakan sebuah hal yang sangat penting yang harus

diperhatikan oleh setiap organisasi/perusahaan. investasi di dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan sebuah komitmen untuk memperbaiki kapasitas produktif dari SDM itu sendiri. Hal ini tidak lain dan tidak bukan sebagai upaya dalam menjawab tantangan yang akan di hadapi saat ini dan di masa yang akan datang. Dengan program pengelolaan SDM yang baik, organisasi/perusahaan akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna serta dapat bersaing tanpa takut dihadapkan pada ancaman-ancaman yang mungkin akan dihadapi di masa mendatang.

Pengelolaan SDM baik yang bekerja di sektor publik ataupun sektor swasta, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan serta komitmen yang kuat, agar pengelolaan SDM dapat dilaksanakan dengan baik, serta harus memperhatikan sebuah program pengelolaan SDM yang disusun secara cermat, berdasarkan kepada metode-metode ilmiah dan berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi/perusahaan saat ini ataupun untuk masa depan.

Pada kenyataannya, pengelolaan SDM memerlukan biaya yang tidak sedikit. Namun biaya yang dikeluarkan dalam pengelolaan SDM merupakan sebuah investasi jangka Panjang bagi setiap organisasi/perusahaan di bidang SDM. Karena memiliki SDM yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efektif, efisien, hasil kerja lebih baik, maka daya saing organisasi/perusahaan akan semakin optimal. Kondisi ini akan memberikan peluang yang sangat baik bagi perusahaan, untuk mendapatkan manfaat yang lebih besar, sehingga *reward* yang diberikan untuk pekerja akan dapat dioptimalkan.

Pengelolaan SDM merupakan salah satu bentuk Manajemen Sumber Daya Manusia yang pada kajian teorinya memiliki makna sebuah upaya yang berfokus pada potensi yang dimiliki atau aset berupa sumber daya manusia sebagai modal utama untuk menjalankan sebuah organisasi/perusahaan. Dalam

pengelolaannya, setiap organisasi harus mampu memperhatikan berbagai potensi yang dimiliki setiap pekerjanya.

Tetap memperhatikan dan menjamin keberadaan aset sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi, menjadi tanggung jawab dalam pencapaian sasaran organisasi. Maka dari itu pengelolaan SDM sangat penting dengan menerapkan lima fungsi, yaitu diantaranya: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi, meliputi:

1. **Perencanaan.** Menetapkan sasaran dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan.
2. **Pengorganisasian.** Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menetapkan saluran otoritas dan komunikasi; mengordinasikan pekerjaan bawahan.
3. **Penyusunan Staf.** Menentukan tipe orang yang harus anda pekerjakan; merekrut karyawan prospektif; memilih karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan; menetapkan standar kinerja; mengevaluasi kinerja; menasihati karyawan; memberikan kompensasi kepada karyawan.
4. **Kepemimpinan.** Mengarahkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; menegakkan moral; memotivasi bawahan.
5. **Pengendalian.** Menetapkan standar seperti kuota penjualan; standar mutu atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil Tindakan-tindakan korektif; sesuai kebutuhan (Dessler, 2019:3-4)

Dari sisi yang lain, setiap organisasi khususnya HRD bertanggungjawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan dari SDM yang ideal dalam organisasi memiliki 8 aspek, diantaranya:

1. ***Seleksi dan Rekrutmen.*** Bertanggung jawab untuk menjawab kebutuhan pegawai melalui penerimaan pegawai hingga penempatan para pegawai baru tersebut di posisi-posisi yang tepat. Kami percaya, agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik (menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat), maka biasanya fungsi ini sudah memiliki success profile sebagai acuan yang membantu menyeleksi kandidat yang sesuai. Sedangkan untuk metode seleksi, biasanya sangat bervariasi, mulai dari psikotest, interview, skill test, referensi maupun assessment center.
2. ***Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development).*** Yaitu fungsi yang menjaga kualitas sumber daya manusia dalam organisasi melalui berbagai aktivitas pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan kerja. Aktivitas ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.
3. ***Compensation and Benefit.*** Berfungsi untuk menyusun strategi hingga implementasi atas seluruh kompensasi yang diterimakan kepada pegawai yang mengacu pada kondisi pasar.
4. ***Manajemen Kinerja (Performance Management).*** Merupakan upaya monitoring kesenjangan antara standard kinerja yang diharapkan dengan aktual kinerja yang ditunjukkan. Pilar performance management bertanggung jawab untuk merancang sistem hingga implementasi penilaian kinerja para pegawai hingga laras dengan objective yang harus dicapai oleh organisasi.

5. **Perencanaan Karir (Career Planning).** Bertanggung jawab atas pengelolaan, perencanaan dan jenjang karir bagi seluruh anggota organisasi. Fungsi ini menjawab setiap pegawai memiliki jalur karir menurut tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang ia miliki. Mengacu kepada kondisi jangka panjang, karir setiap pegawai akan ditentukan oleh kelompok kerja di mana masing-masing pegawai bekerja (*vertical path*), namun dengan mempertimbangkan besarnya organisasi masing-masing, penyeberangan karir dari setiap kelompok tidak dapat dihindarkan (*cross functhin career path*) atau bahkan berpindah dari satu kelompok ke kelompok lainnya (*horizontal carreer path*).
6. **Hubungan Karyawan (Employee Relations).** Berfungsi sebagai internal PR bagi setiap kebutuhan pegawai terhadap informasi, kebijakan dan peraturan perusahaan. Fungsi ini juga penting untuk menggali input-input dari pegawai mengenai berbagai aspek dalam organisasi.
7. **Separation Management.** Yaitu fungsi yang mengelola seluruh tindakan pemutusan hubungan kerja dalam organisasi bayak yang disebabkan karena normal separation (pensiun, habisnya masa kontrak, atau meninggal), *forced separation* (indisipliner, dll), atau *early retirement* (pensiun sebelum masanya).
8. **Personnel Administration and HRIS.** Biasa dikenal dengan Personalia atau Kepegawaian adalah fungsi yang mendukung terlaksananya fungsi HR yang lain. Secara umum fungsi ini bertanggung jawab terhadap Employee Database, Payroll dan pembayaran benefit lainnya, pinjaman karyawan, absensi, pencatatan cuti tahunan.

Masing-masing pilar inilah yang akan menopang kinerja fungsi HR dalam organisasi untuk dapat menghasilkan sumber

daya manusia berkualitas untuk menjawab kebutuhan bisnis dalam organisasi.

C. Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pada setiap organisasi khususnya perusahaan/instansi sangat memerlukan data yang bersifat nyata dari setiap tingkatan manajemennya. Data tersebut disusun dan dikelola dalam sebuah sistem informasi. Salah satu sistem informasi terpenting pada sebuah perusahaan adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia/*Human Resources Information System* (SISDM/HRIS).

Pengelolaan SDM berbasis teknologi informasi saat ini menjadi salah satu program yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Dengan adanya sistem khusus yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia, hal ini akan berdampak pada pengembangan dari perusahaan itu sendiri, karena seluruh pengelolaan SDMnya sudah diatur secara sistematis oleh program khusus berbasis IT. Sistem Informasi SDM merupakan sebuah bentuk interseksi atau pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem Informasi SDM merupakan prosedur sistematis untuk pengumpul, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mempunyai kemampuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan atau pilihan banyak orang yang lebih berhubungan dengan aktivitas perencanaan SDM yang baru. (*Ensiklopedia Wikipedia*).

Sistem Informasi Pengelolaan SDM memberikan informasi kepada seluruh manajer perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia perusahaan. HRIS sebagai unit organisasi yang terdiri dari personel yang mengolah data sumber daya

manusia dengan menggunakan teknologi komputer dan non komputer.

Setiap organisasi/perusahaan sebaiknya mempunyai SISDM/HRIS sebagai media untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan sumber daya manusia, mengubah data tersebut menjadi sebuah informasi, dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan penyusunan sistem pemrosesan data dalam serangkaian Langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya manusia/*enterprise resource planning* (ERP).

Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan untuk mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basis data yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basis data yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

1. Karakteristik

Karakteristik Informasi yang dipersiapkan dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah: *Timely* (tepat waktu); *Accurate* (Akurat); *Concise* (ringkas), *Relevant* (sesuai), dan *Complate* (lengkap).

2. Model SISDM/HRIS

Model SISDM/HRIS dapat dilihat dari Input, Process dan Output. Input HRIS terdiri dari 3 subsistem, yaitu:

- a. *SIA (Sistem Informasi Akuntansi)*. SIA menyediakan data akuntansi bagi HRIS sehingga database berisi gambaran

yang lengkap dari sumber daya personil baik keuangan maupun non keuangan.

- b. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Berfungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus. Contoh: Penelitian Suksesi (*succession Study*), Analisis dan Evaluasi Jabatan (*Job Analysis and Evaluation*), Penelitian Keluhan (*Grievance Studies*).
- c. *Intelijen Sumber Daya Manusia*. Berfungsi mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan perusahaan yang meliputi:
 - 1) **Intelijen Pemerintah**. Pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.
 - 2) **Intelijen Pemasok**. Pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan tunjangan pegawai, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru. Para pemasok ini menyediakan data dan informasi yang memungkinkan perusahaan melaksanakan fungsi perekrutan dan penerimaan.
 - 3) **Intelijen Serikat Pekerja**. Serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan.
 - 4) **Intelijen Masyarakat Global**. Masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal seperti perumahan, pendidikan, dan rekreasi. Informasi ini digunakan untuk merekrut pegawai dalam skala lokal, nasional dan internasional, dan untuk mengintegrasikan pegawai yang ada ke dalam komunitas lokalnya.

- 5) **Intelijen Masyarakat Keuangan.** Masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personil.
- 6) **Intelijen Pesaing.** Dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, sering terjadi perpindahan pegawai dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Beberapa perusahaan memandang pesaing mereka sebagai sumber pegawai baru yang baik, dan mengumpulkan informasi mengenai praktik personalia pesaing, dan mungkin informasi perorangan yang berpotensi untuk direkrut.

Kemudian dari model subsistem input HRIS dimasukkan ke dalam suatu database yang telah dirancang oleh perusahaan tersebut. Database HRIS bukan hanya data mengenai pegawai tetapi juga mengenai perorangan dan organisasi dilingkungan perusahaan yang mempengaruhi arus personil. Output HRIS terdiri atas 6 subsistem yaitu :

- a. **Subsistem Perencanaan Kerja.** Merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer atas untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja (*turnover*), anggaran biaya tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.
- b. **Subsistem Perekrutan.** Merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal maupun internal. Informasi-informasi ini diantaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan dan analisis rekrutmen.
- c. **Subsistem Manajemen Angkatan Kerja.** Merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengelola

sumber daya manusia di dalam organisasi. Informasi-informasi ini meliputi informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kerja, evaluasi keahlian, karier, realokasi jabatan, suksesi, dan kedisiplinan.

- d. **Subsistem Tunjangan.** Merupakan informasi tentang penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, analisis kompensasi dan perencanaan kompensasi.
- e. **Subsistem Benefit.** Meliputi benefit yang diterima oleh karyawan. Benefit berbeda dengan kompensasi. Kompensasi lebih ke insentif yang dihubungkan dengan kinerja karyawannya, sedang benefit lebih ke manfaat tambahan yang diterima karyawan seperti dana pensiun.
- f. **Subsistem Pelapor Lingkungan.** Informasi-informasi ini berhubungan dengan keluhan – keluhan, kecelakaan selama kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya.

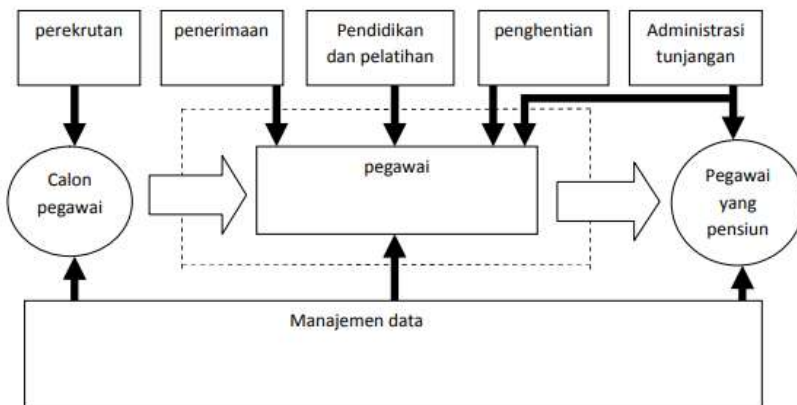
D. Fungsi Sistem Informasi Pengelolaan SDM

Pengelolaan SDM berbasis teknologi juga tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya itu sendiri, sumber daya manusia juga mempunyai fungsi dalam pengelolaannya. Adapun fungsi sumber daya manusia dengan empat kegiatan utama, diantaranya:

1. Perekrutan dan penerimaan (*recruitment and hiring*).
SDM membantu membawa pegawai baru ke dalam perusahaan dengan memasang iklan lowongan kerja di media cetak ataupun di media sosial. SDM selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktik kepegawaian dan menasihati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.
2. Pendidikan dan pelatihan. Selama periode kepegawaian, SDM dapat mengatur berbagai program Pendidikan dan

pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai.

3. Manajemen Data. SDM menyimpan database yang berhubungan dengan pegawai, dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.
4. Pemberhentian dan Administrasi Tunjangan. Selama seseorang dipekerjakan oleh perusahaan, mereka menerima paket tunjangan seperti: RS, Asuransi Dokter Gigi, dan Pembagian Keuangan yang semakin sulit administrasinya.



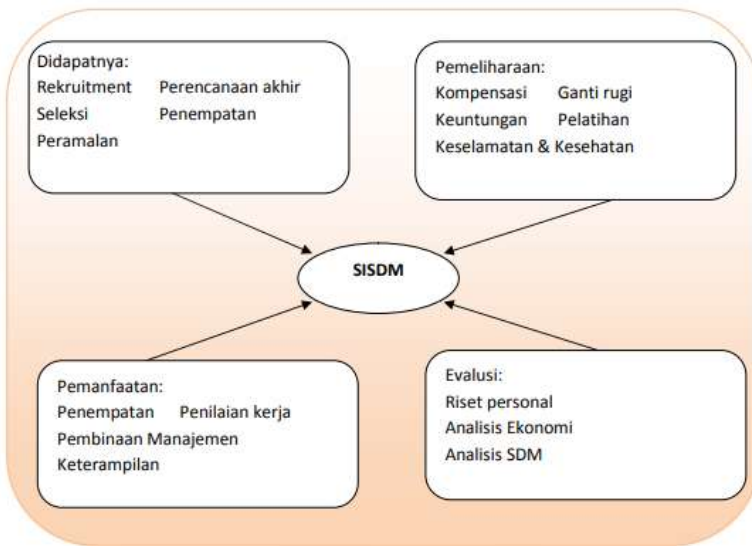
Gambar 4. Fungsi Sumber Daya Manusia memudahkan Arus Sumber Daya Personil

Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah suatu program aplikasi komputer berisikan program (sistem) tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat membantu kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena program pada aplikasi ini dapat memproses data secara cepat dan akurat.

Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia membentuk awahan pengumpulan, peringkasan dan penganalisaan data yang berhubungan erat dengan Sumber

Daya Manusia. Sumber daya yang berkaitan dengan fungsi-fungsi SDM sangatlah banyak. Seperti halnya: penilaian sumber daya manusia melibatkan pencatatan-pencatatan ikhwal par pegawai di sebuah organisasi. SISDM merupakan sebuah aplikasi *data base client server* (berbasis jaringan). Adapun beberapa data yang diolah, diantaranya:

1. Data SDM: Biografi, Keluarga, Pekerjaan, Cuti, Pendidikan, Keahlian, Bahasa, Bakat, Kursus, Minat, Nilai Diklat.
2. Mutasi: Jabatan, Pangkat/Golongan.
3. Masa Pensiun
4. Laporan-laporan terkait.



Gambar 5. Keterkaitan antara SISDM dengan Aktivitas SDM

E. Manfaat Sistem Informasi Pengelolaan SDM bagi Perusahaan

Sistem Informasi SDM merupakan serangkaian proses yang mencakup pada pengumpulan bahan, peringkasan, dan penganalisaan data berhubungan erat dengan pengembangan,

manajemen karier, kompensasi dan hubungan karyawan juga menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk pengambilan keputusan-keputusan. Sistem informasi sumber daya manusia dirancang untuk membantu para manajer membantu membuat keputusan-keputusan yang lebih efektif.

Sebagai alat penilaian suplai SDM, sistem informasi SDM memungkinkan perusahaan menyimpan data persediaan tenaga ahli (*skill inventory*) dan persediaan manajemen (manajemen *inventory*) dalam cara paling sesuai dengan kebutuhan perencanaan SDM. Manfaat-manfaat khusus dari Sistem Informasi Pengelolaan SDM adalah dengan menilai suplai SDM yang meliputi:

1. Memeriksa kapabilitas karyawan-karyawan saat ini guna mengisi kekosongan yang diproyeksikan di dalam perusahaan.
2. Menyoroti posisi-posisi yang para pemegang jabatannya diperkirakan akan dipromosikan, akan pensiun atau akan diberhentikan.
3. Menggambarkan pekerjaan-pekerjaan yang spesifik atau kelas-kelas pekerjaan yang mempunyai tingkat perputaran, pemecatan, ketidakhadiran, kinerja, dan masalah yang tinggi yang melebihi kadar normal.
4. Mempelajari komposisi usia, suku, dan jenis kelamin dari berbagai pekerjaan dan kelas pekerjaan guna memastikan apakah semua itu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan recruitment, seleksi, pelatihan, dan pengembangan dalam rangka memastikan penempatan yang tepat waktu, karyawan-karyawan bermutu ke dalam lowongan pekerjaan.
6. Perencanaan sumber daya manusia untuk mengantisipasi pergantian-pergantian atau promosi-promosi.

7. Laporan-laporan kompensasi untuk memperoleh informasi menyangkut seberapa besar setiap karyawan dibayar, biaya-biaya kompensasi keseluruhan, dan biaya-biaya finansial dari setiap karyawan di bayar, biaya-biaya kompensasi keseluruhan, dan biaya-biaya finansial dari setiap kenaikan-kenaikan gaji dan perubahan-perubahan kompensasi.
8. Riset sumber daya manusia untuk melaksanakan penelitian dalam permasalahan, seperti perputaran karyawan dan ketidakhadiran, atau menemukan tempat yang paling produktif guna mencapai calon-calon baru.
9. Penilaian kebutuhan pelatihan untuk menganalisis kerja individu dan menentukan karyawan-karyawan mana yang memerlukan pelatihan lebih lanjut.

Proses dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dinamis mengikuti perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Dimana keadaan yang dinamis tersebut akan berpengaruh pada teknologi sistem informasi yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cornelius, Nelarine. 2005: 253-5. Information Technology in support of HRM.
- Dessler, Gary. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta: 3-4
- Hasibuan, Malayu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein, Muhammad Fakhri dan Amin Wibowo. 2006. Sistem Informasi Manajemen Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Jogiyanto. Sistem Teknologi Informasi. Andi, Yogyakarta :249 – 257.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). E-Comerse 2016 business, tecnology, sociey (12th ed.). England: Britis Library Cataloguint-in.
- Raymond Mc Leod,Jr. Sistem Informasi Manajemen. PT Prenhallindo, Jakarta: 523 – 543.
- Rivai, Veithzal. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sutabri Tata, 2016, Sistem Informasi Manajemen, Andi Offset, Yogyakarta.
- www.wikipedia.co.id
http://id.wikipedia.org/wiki/sistem_manajemen_sumber_daya_manusia”portalHR – www.portalhr.com
- Walker, James. W., 1995. Managing Human Resource in Flat, Lean and Flexible Organizations : Trends for the 1990's. Human Resource Planning, volume 11 number 2

PROFIL PENULIS



Lahir di Singaraja pada 1 Juni 1991, anak pertama dari pasangan suami istri Bapak Putu Pasek Sujendra, S.Pd., dan Ibu Ni Ketut Bukti Ari Arwati, A.Md. Menyelesaikan Pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Bidang Ilmu Manajemen di STIE Satya Dharma Singaraja (2013); dan Magister Manajemen di Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Nasional Denpasar (2016) Penulis saat ini adalah Dosen aktif untuk Bidang Ilmu Manajemen di Kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma, sebagai pengampu mata kuliah: Budaya Organisasi, Metodologi Penelitian, dan Sistem Informasi Manajemen. Selain mengajar penulis juga aktif melaksanakan penelitian dalam Bidang Ilmu MSDM serta pengabdian kepada masyarakat yang didanai oleh Perguruan Tinggi dan serta menerima hibah dari Kemenristek DIKTI. Aktif menulis artikel di beberapa jurnal terakreditasi SINTA & Google Scholar.

Email Penulis: luhkartikaningsih@gmail.com

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Dr. Pandapotan Sitompul, M.M., CILC
Universitas Katolik Santo Thomas

A. Rekrutmen

Sumber daya manusia (karyawan) bagi perusahaan diartikan sebagai kapital yang dimiliki oleh perusahaan, yang harus dipelihara dan dikembangkan, sehingga ia dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan atau lembaga itu sendiri. Perusahaan akan mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dibidangnya, karena manusialah yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Oleh karenanya suatu perusahaan berhati-hati dalam memilih karyawan. Disinilah peran rekrutmen dan seleksi sebagai langkah awal untuk memilih calon karyawan di perusahaan. Alasan mengapa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap karyawan yang dimiliki oleh perusahaan dikarenakan rekrutmen adalah proses mengumpulkan dan mencari calon tenaga kerja di perusahaan dengan cara memberitahukan kepada publik bahwa perusahaan membutuhkan calon tenaga kerja untuk ditempatkan pada posisi tertentu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan-perusahaan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau

para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin melamar. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut.

1. Definisi Rekrutmen

Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli:

- a. Menurut Henry Simamora dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora 2004)
- b. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson dalam Nanang Nuryanta, rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada (Nuryanta 2008)
- c. Menurut Faustino Cardoso Gomes, rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai (Gomes 2003).
- d. Menurut Noe at. All, rekrutmen didefinisikan sebagai “pelaksanaan atau aktivitas organisasi awal dengan

tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial” (Noe et all. n.d.).

e. Menurut Gary Dessler (2015)

Perekrutan karyawan (*employee recruiting*) berarti menemukan dan/atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja (G. Dessler 2015).

2. Tujuan Perekrutan

Ada beberapa tujuan perusahaan bisnis melakukan perekrutan calon karyawannya. Tujuan dari rekrutmen calon karyawan:

- a. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat
- b. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan
- c. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja
- d. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan
- e. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja

3. Sumber Perekrutan

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem pengelolaan karier yang baik. Jika sumber kandidat berasal dari internal organisasi, maka dilakukan rekrutmen internal dengan mutasi (*transfer*) atau lelang jabatan (*job posting*) (Ulfatin & Triwiyanto 2016a).

Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak

diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

Jika hasil analisis menunjukkan bahwa rekrutmen sumber internal sudah tidak memungkinkan, maka perlu dilakukan dengan mencari kandidat dari sumber eksternal organisasi. Sumber eksternal umumnya bersifat individual (Ulfatin & Triwiyanto 2016b).

a. Sumber Eksternal

Sumber eksternal perekrutan calon karyawan dapat bersumber dari:

- 1) Lembaga pendidikan
- 2) Teman/anggota keluarga karyawan
- 3) Lamaran terdahulu yang telah masuk
- 4) Agen tenaga kerja
- 5) Karyawan perusahaan lain
- 6) Asosiasi profesi
- 7) *Outsourcing*

b. Sumber Internal

Sumber internal perekrutan calon karyawan dapat bersumber dari:

- 1) Promosi
- 2) Transfer / rotasi
- 3) Pengkayaan karyawan kembali
- 4) Kelompok pekerja sementara / karyawan kontrak (temporer)

c. Metode perekrutan karyawan dengan sumber dari luar perusahaan, dapat dilakukan:

- 1) Melalui iklan di media massa (radio, TV, koran, internet)
- 2) Melalui iklan atau advertensi diharapkan perusahaan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi

tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik.

- 3) Open house, untuk menjangkau lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, event-event tertentu.
- 4) Menyewa konsultan perekrutan. Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai

4. Proses Rekrutmen

Dalam buku Manajemen SDM (Suwatno dan Donni Juni Priansa) mencantumkan; Veithzal Rivai (2009:1) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan (Suwatno H. & Priansa 2011).

Terdapat empat tahapan yang harus dilalui perusahaan dalam proses rekrutmen menurut Suwatno & Priansa, antara lain (Suwatno H. & Priansa 2011):

- a. Tahapan pertama: Memperjelas posisi yang harus diisi melalui perekrutan
- b. Tahapan kedua: Review dan memperbarui uraian pekerjaan, dan spesifikasi untuk posisi tersebut
- c. Tahapan ketiga: Mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar yang memenuhi syarat
- d. Tahapan keempat: Memilih cara komunikasi yang paling efektif agar menarik pelamar yang memenuhi syarat seleksi adalah salah satu proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyeleksi kandidat calon karyawan perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan agar nantinya bisa menyaring sumber daya manusia yang cocok dan sesuai dengan visi dan misi dalam perusahaan.

B. Seleksi

Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kesesuaian antara karakteristik individu dengan spesifikasi pekerjaan yang akan dipangkunya (Suparyadi 2015a). Seleksi pegawai merupakan proses dimana organisasi-organisasi memutuskan orang yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi-organisasi (Ulfatin & Triwiyanto 2016c).

1. Tujuan Seleksi

Setiap proses, termasuk seleksi dan penempatan, harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas itu akan mampu memandu tim bagaimana seharusnya melaksanakan semua peraturan, prosedur dan kriteria yang sudah dibakukan itu secara baik dan benar, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Beberapa tujuan dari seleksi dan penempatan adalah (Suparyadi 2015b):

- a. Untuk memperoleh orang yang tepat guna menduduki posisi jabatan yang tepat
- b. Untuk memperkirakan kinerja pelamar

- c. Menjaga reputasi organisasi
- d. Optimalisasi investasi

2. Jenis Metode Seleksi

Seleksi calon karyawan di perusahaan bisnis ada banyak jenisnya, tergantung pada perusahaan bisnisnya dan jenis kegiatan perusahaannya. Berikut ini adalah tahapan dalam seleksi calon karyawan di perusahaan bisnis pada umumnya:

a. Proses Seleksi Administrasi

Proses seleksi administrasi dimulai dari latar belakang dari pendidikan, pengalaman kerja hingga *skill* dan data data penunjang lain seperti *portofolio* dari pelamar. Biasanya hal tersebut akan dirangkum menjadi satu dalam *curriculum vitae* atau CV dan juga surat lamaran. Sehingga tahapan awal yang dilakukan adalah dengan menyerahkan terlebih dahulu CV dan nantinya pelamar akan menunggu panggilan apakah diterima atau tidak untuk tahapan berikutnya. Dalam mengenal proses rekrutmen di perusahaan ini, calon pelamar perlu mengetahui terlebih dahulu apa yang memang dicari oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar nantinya sesuai dengan yang diinginkan atau kualifikasi perusahaan. Selain itu, sebaiknya calon karyawan juga membuat CV yang menarik dan memiliki informasi penting sebagai data pendukung.

Metode seleksi jenis surat referensi, daftar riwayat hidup, dan formulir lamaran pekerja merupakan kumpulan dari bukti keandalan yang merupakan referensi sekaligus sebagai alat prediksi untuk keberhasilan dan kegagalan pekerjaan di masa mendatang (Ulfatin & Triwiyanto 2016d).

b. Melakukan *Interview* Dengan HRD

Ketika calon pelamar telah dinyatakan lolos pada tahapan seleksi administrasi, maka tahapan berikutnya adalah melakukan interview dengan *HRD Recruitment*. Hal ini biasanya akan dilakukan dengan memanggil calon

kandidat untuk bisa hadir dan melakukan sesi wawancara sebagai tahapan selanjutnya. Saat calon karyawan dinyatakan lolos, usahakan untuk datang secara tepat waktu ketika memenuhi panggilan *interview*. Tak hanya itu saja, apabila calon karyawan memang berhalangan untuk hadir sebaiknya memberikan kabar. Pastikan calon karyawan mempersiapkannya dengan baik. Hal ini dikarenakan ketika calon karyawan melakukan *interview*, maka pertanyaan yang sering kali muncul adalah tentang pengalaman kerja, kegiatan sehari-hari dan juga tentang diri calon karyawan. Ada baiknya anda menjawab setiap pertanyaan dengan detail, runtut dan percaya diri. Selain itu, penting untuk menjaga agar *attitude* calon karyawan tetap baik selama proses wawancara.

c. Tes Kemampuan

Tes kemampuan digunakan untuk menyaring pelamar dengan dasar keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan posisi pekerjaan yang dilamar. Tes kemampuan juga menunjukkan kemampuan individu dalam posisi yang telah diberikan kepadanya dan tugas yang harus dipenuhi. Nilai minimum dapat ditetapkan untuk menyaring pelamar. Nilai *cut-off* dapat dinaikkan atau diturunkan tergantung pada jumlah pelamar. Jika rasio seleksi rendah maka nilai *cut-off* dapat ditingkatkan, sehingga meningkatkan kemungkinan pelamar yang melebihi kualifikasi. Tes ini membantu dalam pengukuran kemampuan mental seorang karyawan seperti kemampuan verbal, penalaran, matematika, dan kemampuan membaca. Tes sebaiknya dipilih setelah dilakukan analisis pekerjaan yang seksama dan hati-hati agar calon karyawan tahu dengan jelas kemampuan apa yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

Tes kemampuan ini sering juga disebut dengan istilah tes kemampuan kognitif. Tes kognitif meliputi kemampuan logika (inteligensi) dan tes kemampuan mental spesifik

seperti daya ingat dan pemikiran induktif (Gary Dessler 2015a).

d. Tes Integritas

Tes integritas lebih mengukur pada rangkaian kecenderungan perilaku yang lebih spesifik. Perusahaan dapat menyelenggarakan tes kejujuran untuk mendapatkan kandidat yang berintegritas. Ini membantu dalam mengukur sikap dan pengalaman calon karyawan serta membantu dalam menghubungkan individu dengan kejujurannya, seni ketergantungan, dan sifat dapat dipercaya. Bentuk tes ini dapat diajukan langsung oleh perekrut dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan rahasia dan terbuka untuk melihat kejujuran kandidat melalui informasi dari diri sendiri.

e. Tes Kepribadian

Tes kepribadian secara khusus mengukur kandidat berdasarkan sifat kepribadian tertentu yang relevan dengan kinerja pekerjaan. Sebagai contoh, untuk menjadi akuntan diperlukan orang yang konservatif dan sangat teliti, sedangkan penjual mobil bekas membutuhkan orang yang aktif dan berbicara sopan. Model tes kepribadian akan memberi tahu perekrut seberapa besar kemungkinan seseorang cocok dengan pekerjaannya dilihat dari kepribadian masing-masing.

Tes kepribadian adalah tes yang mengukur aspek-aspek dasar dari kepribadian pelamar, seperti introversi, stabilitas dan motivasi (Gary Dessler 2015a).

f. Tes Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Ini adalah bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sebagai contoh, calon kandidat untuk posisi *business development* harus memiliki pengetahuan mengenai keadaan pasar saat ini sesuai dengan industri perusahaan yang dilamar.

g. Referensi

Perusahaan dapat menghubungi perusahaan lama dari calon karyawan untuk mengecek sekaligus membuat perkiraan kemampuannya untuk bekerja. Selain itu, perusahaan dapat mengecek latar belakang dengan melakukan *searching* terutama pada media sosial. Dari media sosial ini perusahaan dapat membuat perkiraan bagaimana karakter calon karyawan.

Kebanyakan pemberi kerja setidaknya berusaha untuk melakukan verifikasi mengenai posisi sekarang (atau di masa lalu) pelamar dengan pemberi kerjanya sekarang (atau di masa lalu) melalui telepon (dengan berasumsi bahwa mereka diperbolehkan untuk melakukannya oleh kandidat tersebut) (Gary Dessler 2015b).

h. Tes Kemampuan Berdasarkan Situasi

Tes proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada perusahaan berupa simulasi kepada pelamar untuk peran tertentu dalam suatu pekerjaan berdasarkan situasi tertentu. Contoh, melakukan simulasi bernegosiasi antara produsen dan distributor barang di tengah keadaan pandemi. Melalui tes ini dapat dilihat kemampuan pelamar dalam menguasai situasi tertentu dan prospek yang jelas untuk mengatasinya.

Tes penilaian situasional adalah tes yang dibuat untuk melihat bagaimana pelamar menilai situasi yang nantinya akan ditemui di tempat kerja (Gary Dessler 2015c).

i. Praktik Kerja

Praktik kerja memberikan praktik langsung atas pekerjaan yang dilamar. Tes ini mengharuskan pelamar untuk mendemonstrasikan tugas-tugas pekerjaan khusus. Bentuk tes ini mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Misalnya praktik komputer, praktik bengkel.

Dari kegiatan praktik tersebut akan terlihat kemampuan pelamar untuk mengerjakan pekerjaannya, termasuk pengetahuan dan keahliannya atas suatu pekerjaan.

Tes praktik kerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi terhadap pelamar dalam berbagai posisi jabatan, dimana tugas-tugas yang akan dilakukan terutama lebih menitikberatkan pada keterampilan, walaupun tentu saja aspek-aspek motorik dan fisik, kognitif, minat dan kepribadian serta kesehatan tidak boleh diabaikan (Suparyadi 2015c).

j. Tes Kesehatan dan Kemampuan Fisik Lain

Sesuai dengan namanya bentuk tes ini berhubungan langsung dengan kemampuan fisik seseorang untuk mengetahui kekuatan dan ketahanan calon karyawan. Tidak semua bidang pekerjaan melakukan tes fisik ini. Ada beberapa pekerjaan yang membutuhkan syarat fisik dan kemampuan fisik tertentu dalam bekerja, sehingga dapat memastikan keselamatan karyawan. Di sini perusahaan dapat menilai kecukupan syarat fisik dan juga kemampuan fisik pelamar jika mengerjakan suatu pekerjaan. Dalam prosedur pelaksanaan tes fisik ini cukup ketat dan perlu dilakukan secara hati-hati, sebab bila ada kesalahan maka mungkin akan terjadi cedera kepada kandidat yang berujung fatal.

Pada umumnya organisasi atau perusahaan mensyaratkan adanya surat keterangan kesehatan dari dokter yang harus dilampirkan dalam surat lamaran yang dikirim oleh pelamar kepada perusahaan. Surat keterangan ini memberikan keterangan yang bersifat umum, seperti tidak mengidap penyakit yang serius pada organ vital (jantung, lever), tetapi banyak tugas-tugas yang memerlukan kondisi kesehatan yang prima untuk organ tubuh tertentu, misalnya untuk pengemudi kondisi

kesehatan matanya harus prima (tidak buta warna, tidak rabun), pendengarannya harus baik, dan lain-lain (Suparyadi 2015d).

k. Contoh Hasil Kerja

Perusahaan dapat melihat contoh hasil kerja sebelumnya untuk memperkirakan kemampuan pelamar. Contohnya, perusahaan *web design* akan menilai *portofolio* yang dibuat oleh pelamar yang melamar *web designer*.

Dengan sampel kerja (*work samples*), Anda memberi peserta pemeriksaan dengan situasi yang representatif dari pekerjaan yang mereka lamar dan mengevaluasi respons mereka (Gary Dessler 2015d).

l. *Interview dengan User*

Ketika calon pelamar telah dinyatakan lolos pada tahapan seleksi administrasi, maka tahapan berikutnya adalah melakukan interview dengan *HRD Recruitment*. Hal ini biasanya akan dilakukan dengan memanggil calon kandidat untuk bisa hadir dan melakukan sesi wawancara sebagai tahapan selanjutnya. Ketika anda telah mengenal proses rekrutmen di perusahaan, tahapan selanjutnya yang akan anda lakukan ketika telah lolos *interview* dengan HRD adalah *interview user*. Tahapan satu ini memang sekilas lebih sama dengan *interview* pertama atau wawancara yang anda lakukan dengan HRD. Tak hanya itu saja, dalam tahapan satu ini biasanya *recruiter* akan cenderung menanyakan bagaimana pekerjaan kandidat sebelumnya dan juga tugas tugas apa saja yang telah dikerjakan. Disini, dalam mengenal proses rekrutmen di perusahaan, kandidat bisa menceritakan terkait prestasi yang pernah kandidat capai untuk mempromosikan dirinya kandidat.

m. Wawancara dengan Manager HRD

Mengenal proses rekrutmen di perusahaan tak lengkap rasanya jika tak sampai ke tahapan akhir. Biasanya bagi

kandidat yang telah lolos tahap psikotes, akan dilanjutkan dengan wawancara. Interview ini pun akan dilakukan secara langsung oleh manager HRD. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kandidat layak berada di posisi pekerjaan tersebut. Dalam tahapan ini, biasanya kandidat juga akan diberikan pertanyaan mengenai masalah *range* gaji. Oleh karena itu, berikan impresi yang menarik dan meyakinkan sehingga manager tersebut ingin untuk merekrut kandidat sebagai karyawannya. Usaha kandidat sebelumnya akan sia sia apabila kandidat tidak bisa menarik simpati dari manager HRD ini.

Dalam melaksanakan seleksi terhadap pelamar diperlukan menggunakan beberapa metode. Biasanya penggunaan metode wawancara dilakukan pada tahap akhir seleksi. Metode wawancara terutama bertujuan untuk menggali informasi yang masih diperlukan tetapi belum diperoleh melalui tes-tes yang lain atau untuk memperdalam informasi yang telah diperoleh melalui tes-tes lain tersebut (Suparyadi 2015c).

Jenis-jenis tes seleksi calon karyawan tersebut berbeda-beda yang diterapkan di setiap perusahaan bisnis. Widodo menyebutkan bahwa tantangan paling penting yang perlu diperhatikan dalam proses ini yaitu bagaimana caranya bisa menemukan ciri-ciri atau sifat-sifat seseorang yang potensial bisa berkinerja tinggi, bagaimana mengukur sifat-sifat itu, mengevaluasi tingkat motivasi seseorang, dan memilih siapa yang paling tepat untuk memutuskan diterima tidaknya seseorang (Widodo 2015).

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. edited by M. Masykur. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2015a. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. edited by M. Masykur. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2015b. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. edited by M. Masykur. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2015c. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. edited by M. Masykur. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2015d. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. edited by M. Masykur. Jakarta: Salemba Empat.
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Noe et all. n.d. *Human Resource Management*. 12th Editi. McGraw Hill eBook.
- Nuryanta, N. 2008. "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen Dan Seleksi)." *Jurnal Pendidikan Islam El-Tarbawi* 1(1):61.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd ed. Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN.
- Suparyadi. 2015a. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Edisi I. edited by Putri Christian. Yogyakarta: Andi.
- Suparyadi. 2015b. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Edisi I. edited by P. Christian. Yogyakarta.
- Suparyadi. 2015c. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Edisi I. edited by P. Christian. Yogyakarta: Andi.
- Suparyadi. 2015d. *Manajemen Sumber Daya Manusia -*

- Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Edisi 1. edited by P. Christian. Yogyakarta: Andi.
- Suwatno H. & Priansa, D. J. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Ulfatin & Triwiyanto. 2016a. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Edisi 1. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ulfatin & Triwiyanto. 2016b. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ulfatin & Triwiyanto. 2016c. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Edisi 1. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ulfatin & Triwiyanto. 2016d. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Edisi 1. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

PROFIL PENULIS



Pandapotan Sitompul, lahir di Bandung pada tanggal 12 Nopember 1964 anak ke tiga dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Guru Adermudin Sitompul, BA. (Alm) dan Ibu Guru Kiptijah Siregar, BA. (Alm), menikah pada tanggal 25 Pebruari 1995 dengan Rini Ritonga, BA, dan dikaruniai seorang anak, Firman Oswaldo Sitompul, S.T. Mengawali Sekolah Dasar Mutiara di Gunungsitoli lulus tahun 1976. Kemudian melanjutkan ke SMP Negeri 1 Gunungsitoli lulus tahun 1980. Melanjutkan Sekolah di SMA Negeri 1 Malang lulus tahun 1983. Pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan di Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Sumatera Utara Medan, lulus pada tahun 1989. Sambil bekerja melanjutkan kuliah S-2 Jurusan Manajemen Keuangan STIE IPWI Jakarta, lulus pada tahun 2000. Tahun 2015 terdaftar sebagai mahasiswa strata tiga (S3) Program studi Ilmu Manajemen - MSDM Universitas Negeri Jakarta dan lulus tahun 2019. Mengawali karir sebagai Kepala Afdeling di PT Astra Agro Lestari Tbk dari tahun 1990 sampai dengan tahun 1998. Koordinator Prodi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Saint Mary Jakarta dan juga mengajar di Universitas Bunda Mulia Jakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita Jakarta dan Perguruan Tinggi Bina Insani Bekasi. Saat ini bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas dan menjabat sebagai Ketua LPPM Universitas Katolik Santo Thomas.

Alamat email penulis:

pandapotan.sitompul3064@gmail.com

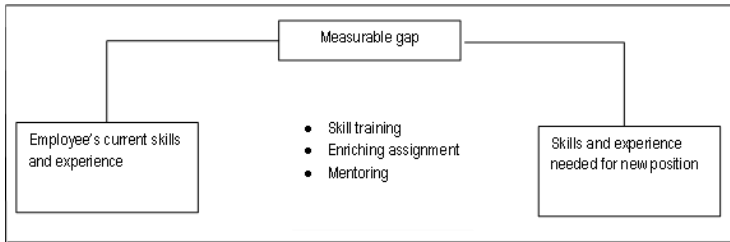
BAB 5

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Dr. Santi Riana Dewi, S.T., M.M., CIHCM.
Universitas Serang Raya

A. Pelatihan dan Pengembangan HC

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud adalah aset organisasi yang sangat diperlukan bagi sumber daya manusia yang ada di organisasi. Pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk melakukan perubahan atau pengembangan akan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang baru sesuai dengan keperluan organisasi. Pelatihan dilakukan untuk pemenuhan jangka pendek, sedangkan pengembangan diperlukan untuk pemenuhan jangka panjang atas pekerjaan dan tugas yang akan dibebankan kepada pekerja di masa yang akan datang untuk organisasi. Pelatihan tidak dapat berdiri sendiri, tetapi membutuhkan keterlibatan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan akan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan. Adapun tantangan pada kebutuhan pelatihan berhubungan dengan keusangan pekerja, perubahan sosioteknis, dan *turnover* pekerja. Sehingga pelatihan diperlukan untuk tercapainya hasil kerja sesuai dengan harapan, tidak terdapat perbedaan antara rencana dan kenyataan akan hasil kerja yang diperoleh pekerja. Artinya tidak terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Hal ini dapat dilihat dari gambaran pada Harvard Business Essential (2004) berikut ini.



Gambar 6. *Filling Skill and Experience Gaps* (Harvard Business Essential, 2006).

Pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia akan terus meningkat mengarah pada permasalahan dan isu strategis yang penting bagi organisasi yang disebabkan oleh beberapa sebab sebagai berikut, seperti yang disampaikan (Mello, 2006). Jeffrey menyampaikan bahwa hal tersebut disebabkan oleh adanya perubahan teknologi yang begitu dahsyat, yang menyebabkan kebutuhan akan ketrampilan menjadi lebih tinggi. Desain ulang atas sebuah pekerjaan yang menuntut pertanggungjawaban yang lebih dari sumber daya manusia pada organisasi, memiliki ide-ide yang cemerlang, ketrampilan individu, dan juga kesuksesan atas pencapaian kerja. Selanjutnya juga berhubungan dengan masalah merger, akuisisi yang terus melejit, sehingga sumber daya manusia harus mampu berintegrasi dengan organisasi yang lainnya. Permasalahan sumber daya manusia yang terus berkembang dan bergerak dari satu organisasi ke organisasi lainnya untuk meningkatkan karier dari pekerja. Dan juga mengenai adanya globalisasi pada operasi usaha yang memerlukan pimpinan-pimpinan agar memiliki pengetahuan dan kompetensi dikarenakan adanya perbedaan bahasa dan budaya dari berbagai negara. Sehingga dengan adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diharapkan organisasi mampu bersaing, memiliki kinerja yang unggul bagi tiap individu, dan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Adapun secara konsep pelatihan merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dari para pekerja yang meliputi pengubahan dalam bersikap dalam melakukan pekerjaan agar lebih efektif. Selain itu pelatihan dalam pelaksanaannya dapat dilakukan oleh semua tingkatan pada organisasi, sehingga pelatihan lebih berfokus pada memberikan ketrampilan khusus atau memberikan bantuan bagi karyawan untuk memperbaiki kinerja (Kaswan, 2013). Sementara itu pengembangan secara konsep merupakan sebagai upaya untuk memberikan kemampuan kepada karyawan yang akan dibutuhkan oleh organisasi di masa yang akan datang. Pendapat lain menyatakan bahwa pelatihan dapat dilakukan langsung di tempat kerja, dan umumnya hasil yang diharapkan hanya penguasaan atau peningkatan dari ketrampilan karyawan melalui pengalaman yang sifatnya terstruktur (Dale, 2003). Sedangkan dalam pengembangan penentuan keberhasilan tergantung dari karyawan itu sendiri dengan cara menggali riwayat pengembangan dan potensinya di masa depan. Dalam pengembangan seseorang harus memiliki motivasi yang tinggi dari diri sendiri dan mandiri, lebih bersifat holistic, berorientasi untuk masa depan, lebih berkaitan dengan situasi dengan pertimbangan sebagai suatu kesatuan, Boydell dalam (Dale, 2003).

Jadi dapat diambil perbedaan yang sangat jelas bahwa pelatihan bersifat untuk pemenuhan kebutuhan jangka pendek, sedangkan pengembangan bersifat jangka panjang. Pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan pada saat ini, sedangkan pengembangan untuk pemenuhan akan keperluan pekerjaan di masa yang akan datang.

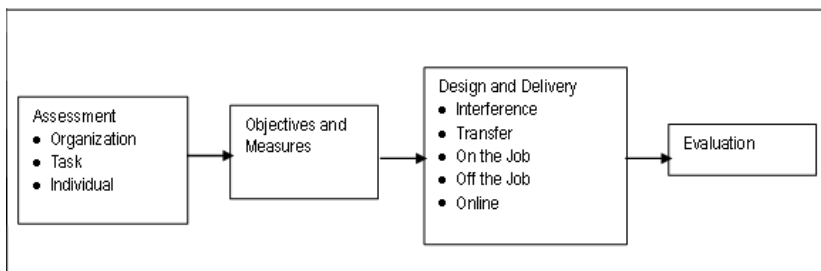
1. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat pelatihan dan pengembangan menurut (Tessin, 1978) sebagai berikut. Manfaat bagi organisasi adalah untuk memperbaiki mengenai pengetahuan yang berhubungan dengan

jabatan pekerja serta ketrampilan, menyempurnakan moral pekerja, mengetahui tujuan utama dari organisasi, memperoleh citra atau nama baik organisasi yang lebih, mampu menciptakan hubungan yang lebih baik antara pimpinan dan anak buah, meningkatkan kemampuan pekerja untuk lebih fleksibel jika terjadi adanya perubahan pada pekerjaan, mampu menurunkan tingkat stres pekerja dan tekanan yang tinggi akibat dari adanya konflik kerja, serta meningkatkan kualitas produktivitas dan kualitas dari hasil kerja. Adapun secara individu pekerja pelatihan dan pengembangan akan memberikan manfaat untuk kemampuan mengambil keputusan dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dengan lebih baik, mendorong tumbuhnya motivasi kerja, prestasi kerja yang terus meningkat, meningkatkan tanggung jawab, meningkatkan rasa percaya diri dan peningkatan kompetensi, menurunkan rasa ketidakmampuan atas pekerjaan, meningkatkan kemampuan berkomunikasi antar karyawan dan kelompok, meningkatnya kemampuan untuk memahami kebijakan, aturan-aturan organisasi, menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dalam grup kerja, menciptakan iklim organisasi yang baik untuk bekerja (Tessin, 1978). Selain itu pelatihan bagi pekerja baru, pelatihan diperlukan untuk meyakinkan pekerja merasa nyaman, dapat diterima dan dapat menyesuaikan dengan tim kerjanya, memperoleh informasi tentang pekerjaannya secara efektif meliputi aturan-aturan, kemanfaatan, dan harapan tentang kehidupan kerja yang akan dihadapi, membantu pekerja baru untuk mengetahui tentang organisasinya meliputi keadaan sebelumnya, saat ini, budaya organisasi, strategi dan visi organisasi, memulai memperkenalkan kepada pekerja untuk memahami budaya organisasi dan cara mengerjakan pekerjaannya (Dessler, 2003).

2. Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diperlukan terlebih dahulu untuk menentukan langkah-langkah yang harus dipersiapkan agar pelatihan dan pengembangan yang dilakukan akan berhasil sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Berikut ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu pertama melakukan analisis dengan cara melakukan identifikasi mengenai ketrampilan yang dibutuhkan secara spesifik untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas pekerja. Selanjutnya menganalisis peserta pelatihan untuk memberikan kepastian bahwa pelatihan yang akan dilakukan sesuai dengan tingkat pendidikan, pengalaman yang dimiliki, dan ketrampilan pekerja, perilaku, serta adanya motivasi instrinsik pekerja. Selain itu penggunaan hasil penelitian untuk melakukan pengembangan tujuan yang terukur. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan task analysis dan performance analysis (Dessler, 2003)



Gambar 7. Strategizing Training (Jeffrey a. Mello, 2006).

Langkah selanjutnya adalah perlu menentukan instructional design meliputi pengumpulan tujuan dari instruksi, metode, media, uraian, urutan dari isi program seperti Latihan dan kegiatan yang akan dilakukan, memastikan materi yang akan disampaikan tertulis dengan jelas, sesuai dengan tujuan dan hasil yang akan dicapai, menangani secara keseluruhan unsur dari program pelatihan dengan detail dan

teliti serta profesional dalam pelaksanaannya untuk mendapatkan jaminan dari kualitas pelatihan dan efektivitas dari program pelatihan yang dilaksanakan, setelah itu dilakukan validasi untuk memperkenalkan dan memvalidasi dari program pelatihan yang dilakukan. Adapun berikutnya untuk implementasi harus dapat diterapkan dengan baik, dan berfokus pada pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan pekerja untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Pada akhirnya yang dilakukan adalah tahapan evaluasi dan tindak lanjut dari pelatihan yang akan dilakukan, dengan adanya akses keberhasilan dapat dilihat dari reaksi, belajar, perilaku dan hasil yang dicapai. Pendapat lain menyampaikan bahwa langkah-langkah dalam persiapan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan meliputi penilaian akan kebutuhan organisasi, penetapan akan tujuan pelatihan dan pengembangan, menentukan isi dari program yang akan dilakukan, pelaksanaan program, mengetahui ketrampilan, pengetahuan dan kompetensi dari pekerja, dan melakukan evaluasi (Werther & Davis, 2014).

B. Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan yang efektif akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, memberikan motivasi berprestasi, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan semangat kerja, meningkatkan kompetensi, serta mampu meningkatkan potensi organisasi. Dalam proses desain pelatihan mengutamakan praktik pelatihan yang efektif meliputi Langkah-langkah berikut ini. Langkah-langkah tersebut adalah menilai kebutuhan bagi penentuan pelatihan apa yang diperlukan, memastikan peserta memiliki motivasi yang kuat dan ketrampilan dasar untuk menguasai pelatihan, membahas mengenai sesi pelatihan harus sesuai dengan faktor-faktor yang dibutuhkan agar tercipta pembelajaran, memastikan bahwa peserta nantinya dapat menerapkan pelatihan bagi

pekerjaannya, metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan lingkungan yang mendukung agar tercapainya tujuan pelatihan, terdapat evaluasi yang berfungsi untuk menentukan apakah pelatihan sudah mencapai pembelajaran yang ditargetkan. Proses pelatihan meliputi penilaian kebutuhan (analisis organisasi, analisis orang, analisis tugas), memastikan kesiapan peserta untuk pelatihan, menciptakan lingkungan belajar, memastikan adanya transfer pelatihan, menyeleksi metode pelatihan dan evaluasi program pelatihan. Penilaian kebutuhan terdiri dari tingkat organisasi, tingkat individu, dan tingkat pekerjaan.

1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kebutuhan

Penilaian kebutuhan merupakan sebuah proses formal untuk mengidentifikasi kebutuhan apakah terdapat kesenjangan antara kenyataan dan harapan di saat sekarang dengan hasil yang diharapkan di masa yang akan datang. Kebutuhan tersebut ditempatkan sebagai prioritas yang didasarkan pada biaya untuk pemenuhan kebutuhan dibandingkan dengan biaya mengabaikannya, dan menyeleksi kebutuhan yang paling utama untuk pengurangan atau penghapusan. Kebutuhan di sini merupakan kesenjangan pada hasil bukan pada proses atau sumber daya. Kesenjangan hasil dari individu, kelompok kecil, organisasi dan masyarakat. Adapun tujuan dari penilaian kebutuhan pelatihan adalah untuk menentukan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan karyawan, pelatihan yang mampu meningkatkan kinerja karyawan, menentukan pelatihan yang akan menimbulkan perbedaan, membedakan kebutuhan pelatihan dari masalah organisasi, menghubungkan peningkatan kinerja dengan tujuan organisasi dan lini bawah, Swist (2001) dalam (Kaswan, 2013). Adapun tujuan akhirnya adalah untuk mengidentifikasi keperluan dan tuntutan pekerjaan pada organisasi agar dapat memberikan bantuan pada pengarahan sumber daya pada wilayah yang menjadi prioritas utama akan

kebutuhan, yang sangat erat untuk mencapai sasara serta tujuan organisasi, peningkatan produktivitas pekerja, ketersediaan akan produk dan jasa yang berkualitas (Miller & Osinski, 2002). Berdasarkan hal tersebut dapat diperlihatkan pentingnya pada pelatihan dan pengembangan untuk terlebih dahulu melakukan penilaian kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan pekerja sebelum pelaksanaan atau penentuan dari pelatihan atau pengembangan.

C. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang akan dilakukan sebaiknya sesuai dengan keadaan dan kebutuhan organisasi, dengan cara melakukan identifikasi apa yang akan dipelajari dan penilaian akan kompetensi yang diperlukan agar dapat memenuhi kemanfaatan yang akan didapatkan. Metode pelatihan yang baik dan efektif hendaknya memenuhi keperluan agar mampu memberikan motivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja, menggambarkan kompetensi yang ingin dicapai, memberikan waktu dan kesempatan untuk mempraktikkan materi yang diperoleh, memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berperan secara aktif, dapat memberikan umpan balik sesuai dengan pencapaian kinerja pekerja, menyediakan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan pelatihan, kegiatan dilakukan secara terstruktur, dan dapat diimplementasikan untuk menyelesaikan permasalahan yang spesifik. Metode pelatihan dapat dibagi menjadi tiga cara yaitu dengan melakukan presentasi informasi, metode simulasi dan pelatihan *on the job training*. Pada pelatihan dengan cara presentasi melakukan ceramah, diskusi, melalui *video, internet, audiovisual, e-learning*, dan secara *online* jarak jauh; metode simulasi mencakup studi kasus, role play, pemodelan, dan simulasi interaksi secara virtual, dan melakukan simulasi bisnis secara *online/offline*; sedangkan metode *on the job training* meliputi pelatihan orientasi, magang, rotasi pekerjaan, penugasan, dan

manajemen kinerja (Cascio, 2010). Terdapat berbagai jenis metode pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi dan skala prioritasnya. Pelatihan dapat ditujukan untuk karyawan yang baru bekerja, karyawan yang sudah mulai bekerja, atau karyawan yang akan pensiun. Sehingga metode pelatihan yang diberikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

D. Evaluasi Program Pelatihan

Pelatihan dapat dikatakan efektif jika kegunaan yang diperoleh organisasi dan peserta pelatihan mampu menghasilkan pengetahuan dan ketrampilan baru yang diperlukan untuk penunjang pekerjaan sekarang dan di waktu yang akan datang. Evaluasi program pelatihan dilakukan untuk mendapatkan secara informasi deskriptif secara sistematis serta penilaian yang nantinya akan digunakan mengambil keputusan pelatihan yang efektif berhubungan dengan proses seleksi, nilai, serta modifikasi dari kegiatan pembelajaran bagi sumber daya manusia yang bervariasi (Werner & DeSimone, 2006). Hasil evaluasi organisasi dapat menentukan pelatihan yang dapat terus dilakukan, pelatihan yang harus dihentikan, atau harus melakukan perubahan dan penyesuaian sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi. Evaluasi memiliki tujuan untuk organisasi adalah untuk menentukan apakah pelatihan yang telah dilakukan mencapai target tujuan, mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan dari program, menentukan rasio dari keuntungan atau kerugian atas pelatihan tersebut, menetapkan pekerja siapa saja yang akan diikutsertakan pada program pelatihan selanjutnya, mengidentifikasi peserta yang paling berhasil memberikan kemanfaatan setelah mengikuti pelatihan dan yang tidak bermanfaat, pengumpulan data untuk promosi di program yang berikutnya, pengembangan database untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

Tingkatan dalam penilaian berdasarkan pada reaksi, pembelajaran, perilaku yang terbentuk atas pekerjaan, dan hasil yang diperoleh.

E. Pengembangan HC

Pengembangan sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang ditujukan pada pembelajaran bagi organisasi pada level individu dan manajerial yang bertujuan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan penyiapan bagi individu untuk menerima beban kerja yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi yang berhubungan dengan kemampuan intelektual, kecerdasan emosional agar mampu menghasilkan kinerja lebih baik daripada kinerja sebelumnya. Pengembangan sumber daya manusia dapat terwujud melalui pengembangan karier, pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM mengacu kepentingan staf dan personal pada organisasi, yang merupakan proses pembelajaran jangka Panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana para manajer belajar tentang konseptual dan teoritis, yang nantinya akan dapat diimplementasikan dalam usaha pengembangan SDM (Sikula, 2001).

1. Tujuan Pengembangan HC

Tujuan pengembangan secara internal adalah sebagai berikut. Pertama, meningkatkan produktivitas kerja agar dapat mencapai kuantitas dan kualitas kerja yang ditargetkan, hal ini diharapkan mampu untuk meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, dan kemampuan secara teknis. Kedua, melakukan efisiensi yang berupa tenaga, waktu, biaya, serta bahan baku, serta berkurangnya kerusakan atas alat-alat yang digunakan dalam bekerja. Ketiga, meningkatkan efektivitas sehingga program yang dilakukan dapat berhasil melebihi dari target yang telah ditentukan. Selanjutnya meliputi

pencegahan kerusakan, mengurangi kecelakaan kerja, peningkatan pelayanan internal, perbaikan moral pekerja, karier pekerja lebih baik, terwujudnya kepemimpinan yang cakap dalam mengatur, menjaga dan menjalankan rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik dengan anak buah, suksesi kepemimpinan, dan peningkatan kompensasi.

Selanjutnya tujuan pengembangan HC secara eksternal yaitu memenuhi tuntutan pelanggan, memenuhi tuntutan globalisasi, kemampuan untuk bersaing antar bisnis dengan organisasi yang lain, mampu meningkatkan profit organisasi untuk membiayai karyawan, semakin langkanya sumber daya energi maka organisasi harus mampu efektif dan mampu menghasilkan karyawan yang memiliki kesadaran tentang sumber daya energi yang semakin mahal dan wajib menemukan sumber daya energi yang terbarukan (Priansa, 2014).

2. Prinsip, Metode, dan Bentuk Pengembangan

Prinsip pengembangan adalah untuk peningkatan kuantitas, kualitas, serta kemampuan kerja karyawan untuk melaksanakan tugas di masa yang akan datang. Hal tersebut meliputi prinsip motivasi, dengan motivasi yang tinggi diharapkan pekerja semakin cepat dan bersungguh-sungguh dalam mempelajari tentang perilaku, pengetahuan, ketrampilan, kemampuan beradaptasi pada organisasi. Prinsip laporan kemajuan, dengan adanya pengembangan pekerja mampu meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai. Prinsip latihan, pada pelatihan yang dilalui memerlukan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit, diharapkan hasil yang diperoleh akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pekerja. Prinsip perbedaan individu, diharapkan pekerja dapat menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

Metode pengembangan meliputi metode pendidikan dan metode pelatihan. Metode pendidikan diberikan pada pekerja

manajerial yaitu mereka yang mempunyai wewenang atas orang lain atau pekerja lain. Hasil pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku yang mendeskripsikan pengetahuan, sikap, Tindakan, penampilan, dan lain-lain sesuai dengan sasaran pendidikan. Sedangkan metode pelatihan didasarkan pada analisis kebutuhan yang berawal dari kebutuhan organisasi dan pekerja, menyangkut waktu, biaya, jumlah peserta, pendidikan, latar belakang pekerja, dan hal lainnya yang berhubungan dengan pekerja.

Wahyudi dalam Supardi (2019), menyatakan bahwa bentuk pengembangan karier antara lain sebagai berikut. Pertama, pendidikan dan pelatihan yang dimaksud adalah sebuah kegiatan organisasi untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan ketrampilan dan pengetahuan para pekerja sesuai dengan keinginan dari perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Kedua, promosi yang merupakan suatu proses perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan biasanya diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status seseorang. Ketiga, mutasi yang merupakan bagian dari proses kegiatan agar dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi, atau suatu perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan dilakukan, baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (8th ed.). The McGraw – Hill Irwin.
- Dale, M. (2003). *Developing Management Skills. Techniques for Improving Learning and Performance*. Gramedia.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9th ed.). Prentice Hall.
- Essentials, H. B. (2004). *Coaching and Mentoring*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (2nd ed.). Alfabeta.
- Mello, J. A. (2006). *Strategic Human Resource Management* (2nd ed.). Thomson/South-Western.
- Miller, J. A., & Osinski, D. M. (2002). *Training Needs Assessment*. http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller_Osinski.pdf
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (November). Alfabeta.
- Sikula, A. F. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Supardi. (2019). Pengembangan Karir Kontribusinya terhadap kinerja. *Jurnal Geografi*, 9(1).
- Tessin, M. (1978). Once Again, Why Training. *Training, February*.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development*. Thomson.
- Werther, & Davis. (2014). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Pustaka Pelajar.

PROFIL PENULIS



Dr. Santi Riana Dewi, S.T., M.M., CIHCM. Dosen, Trainer, Penulis, dan Peneliti, merupakan lulusan dari Universitas Islam Indonesia (S-1) Fakultas Teknik Sipil konsentrasi konstruksi; Universitas Borobudur (S-2) Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia; Universitas Negeri Jakarta (S-3) konsentrasi Ilmu Manajemen. Buku yang telah dihasilkan Buku Ajar: Manajemen Perubahan, Book Chapter: Manajemen *Human Capital*, Book Chapter: COVID-19 dalam Perspektif Krisis Manajemen. Book Chapter: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam. Selain aktif menulis, penulis juga aktif mengikuti seminar nasional sebagai presenter di Jakarta, Bandung, Palembang, Samarinda, dan Bali; Mengikuti seminar internasional sebagai presenter di Jakarta, Malaysia, Kamboja, Philippina, dan Brunei Darussalam. Pada saat ini penulis aktif sebagai dosen tetap di Universitas Serang Raya dengan jabatan struktural sebagai sekretaris prodi pada program S-2 Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Serang Raya.

BAB 6

PERENCANAAN KOMPENSASI DAN TUNJANGAN KINERJA

Dr. Abdullah Hehamahua, MM
Universitas Bina Insan Lubuklinggau

A. Pendahuluan

“Kebocoran dalam anggaran negara diyakini sudah terjadi sejak 10 tahun sejak Indonesia merdeka. Bahkan kebocorannya hampir setengah dari anggaran atau 40 persen. Karena itulah, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) ingin mengetahui proses perencanaan anggaran,” kata Wakil Ketua KPK, M Jasin

Penyebab utamanya, penghasilan bulanan dalam bentuk gaji atau kompensasi, sangat rendah. Bahkan, pada masa orde baru, PNS yang jujur, dapat dikatakan, setiap bulan “mati” tiga kali. Sebab, gaji yang diperoleh PNS hanya cukup untuk sepuluh hari. Bagaimana PNS bisa survive selama 10 hari kedua.? Bergantung tingkat kreativitas masing-masing PNS. Tukang photo copy misalnya, dari hari Senin sampai Jum’at, menyisakan puluhan lembar kertas yang tidak terpakai sesudah memoto-copy pekerjaan kantor. Sisa kertas photo copy tersebut dijual ke tukang loak. Demikian pula, surat kabar dan majalah bekas di kantor dijualnya.

Jika tukang photo copy mempunyai tingkat kreativitas berupa penjualan kertas photo copy dan surat kabar bekas, maka PNS yang statusnya lebih tinggi, kreasinya lebih canggih. Salah satu bentuknya, menjadi Pimpro yang dengannya bisa mendapatkan penghasilan tambahan. Bentuknya antara lain berupa *mark up* atau *mark down* pengadaan barang dan jasa.

Itulah sebabnya, 42 persen kasus yang ditangani KPK berkaitan dengan proyek pengadaan barang dan jasa. Padahal, 35 persen APBN setiap tahun dianggarkan untuk pengadaan barang dan jasa secara nasional. Maknanya, nominal APBN yang besar, Rp. 2 ribu triliun (2022) misalnya, tidak dinikmati rakyat secara optimal. Sebab, anggaran yang bocor sebesar 42% x 35% x Rp. 2 ribu triliun.

Ada pula kreativitas pejabat yang melakukan perjalanan dinas, ratusan hari setahun. Pengalaman ketika memeriksa kekayaan Penyelenggara Negara (PN), tahun 2001 – 2004, kutemukan pejabat melakukan perjalanan dinas selama lebih dari dua ratus hari dalam setahun. Sebab, semasa orde baru, penghasilan tertinggi PNS diperoleh dari biaya perjalanan dinas.

Pada masa reformasi, korupsi lebih marak. Ia berlaku mulai dari Kepala Desa sampai dengan istana. Hampir tidak ada Kementerian, Lembaga Negara, dan Pemda yang tidak terlibat KKN.

KPK dalam mengatasinya, menetapkan, perjalanan dinas PNS bukan lagi menggunakan sistem lumpsum. PNS harus menggunakan sistem *at cost*. Bahkan, KPK pada tahun 2005, merekomendasikan ke pemerintah untuk melakukan Reformasi Birokrasi. Salah satu dari empat pilar reformasi birokrasi adalah kompensasi dan tunjangan kinerja yang menyejahterakan PNS.

Jika Kementerian, Lembaga Negara, dan Pemda menerapkan reformasi birokrasi tersebut, perusahaan swasta tidak akan mengeluarkan biaya tidak terduga ketika berurusan PNS. Dampak positifnya, perusahaan swasta memiliki simpanan uang yang signifikan karena tidak perlu mengeluarkan uang tambahan bagi PNS. Kelebihan simpanan tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Saydam (1996) mengatakan, kompensasi adalah balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah mereka berikan terhadap perusahaan. Edwin B. Flippo berpendapat, kompensasi merupakan suatu harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Menurut Gary Dessler, kompensasi ialah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Simpulannya, kompensasi adalah imbalan yang berhak diperoleh seorang pekerja, karyawan, PNS dari Pemberi kerja, baik berupa uang maupun natura secara layak dan adil.

2. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Noto Atmojo (1992) dalam Edy Sutrisno adalah menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, dan memenuhi Peraturan Perundang-undangan.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Edy Sutrisno mengatakan, faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi adalah: tingkat biaya hidup; tingkat kompensasi di perusahaan lain; tingkat kemampuan perusahaan; jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab; Peraturan Perundang-undangan yang Berlaku; dan Peranan Serikat Buruh.

Tohardi (2002) dalam Edy Sutrisno mengatakan, faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi adalah: produktivitas; kemampuan untuk membayar; kesediaan untuk membayar; dan penawaran dan penerimaan tenaga kerja.

4. Jenis Kompensasi

a. Kompensasi Langsung

Hadari Nawawi mengatakan, kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung menurut Hadari Nawawi adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

5. Insentif

Insentif menurut Hadari Nawawi adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

C. Tunjangan

1. Pengertian Tunjangan

Tunjangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah uang (barang) yang dipakai untuk menunjang atau tambahan pendapatan di luar gaji sebagai sokongan atau bantuan. Para pakar seperti Wibowo (2014: 290), mengatakan: "Tunjangan merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang diterima pegawai dapat berupa uang atau lainnya."

Perusahaan yang bonafid, menurut Wibowo hendaknya memerhatikan delapan jenis tunjangan, yakni: tunjangan jabatan, tunjangan umum, tunjangan keluarga, tunjangan karyawan, tunjangan kesehatan, Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan makan siang, tunjangan hari tua, dan tunjangan transportasi.

D. Sistem Kompensasi Dalam Perusahaan

Untuk menetapkan kompensasi dalam suatu perusahaan, diperlukan beberapa langkah, yakni: Analisis Jabatan; Analisis Kompetensi; Penyusunan Kelas Jabatan; Riset dan Survei Gaji; serta Penyusunan Tabel Gaji;

1. Analisis Jabatan

Menurut Dessler adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. *Flippo*, sedikit berbeda dengan Dessler. Namun, beliau mengatakan, analisis jabatan merupakan proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.

2. Tujuan Analisis Jabatan

Dessler mengatakan, tujuan analisis jabatan, antara lain adalah:

- a. Untuk menganalisis dalam merekrut karyawan dan seleksi;
- b. mengevaluasi kerja seperti menetapkan kompensasi yang adil;
- c. Untuk menganalisis dalam desain pekerjaan;
- d. Untuk menganalisis pekerjaan dalam kompensasi dan manfaat;
- e. Untuk meninjau pentingnya analisis jabatan dalam hal penilaian kinerja;
- f. Untuk penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
- g. Untuk meningkatkan produktivitas;
- h. Untuk mematuhi hukum perburuhan

3. Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan, menurut Dessler memiliki banyak manfaat untuk memimpin suatu perusahaan atau organisasi, antara lain:

- a. Menetapkan dasar rasional pengupahan dan penggajian yang objektif;
- b. Menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi;
- c. Merencanakan kebutuhan-kebutuhan SDM pada waktu yang akan datang sebagai basis perencanaannya;
- d. Menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan pekerjaan yang ada;
- e. Menentukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik untuk karyawan baru maupun lama;
- f. Menentukan pola atau pokok sistem pengembangan karier karyawan yang tepat dan menyeluruh;
- g. Menentukan standar-standar prestasi kerja yang realistis;
- h. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat berdasarkan keterampilannya;
- i. Penataan jabatan dan pengembangan organisasi;
- j. Membantu memudahkan memahami tugas terutama bagi karyawan baru;
- k. Memperbaiki aliran atau alur kerja;
- l. Melancarkan hubungan kerja sama dan saling pengertian antar karyawan dan antar satuan organisasi.

4. Riset dan Survei Gaji

Survei gaji menurut Dessler adalah kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum perusahaan-perusahaan yang punya jabatan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji.

5. Penyusunan Tabel Gaji

Penyusunan tabel gaji, menurut Dessler, beberapa hal perlu diperhatikan, yakni: lama bekerja, tingkat Pendidikan, dan keahlian seseorang. Biro SDM hendaknya berdasarkan data yang

ada menyusun gaji yang tertinggi dan susun gaji yang terendah. Sesudah itu, tetapkan gaji menengah bagi semua karyawan. Caranya, gaji tertinggi ditambahkan gaji terendah kemudian dibagi dua.

E. KPK sebagai *Role Model*

KPK dapat dijadikan sebagai *role model* dalam pengelolaan tata kelola pemerintahan dan perusahaan swasta. Sebab, salah satu perbedaannya, sistem penggajiannya tidak mengikuti apa yang berlaku di Kementerian, Lembaga Negara, dan perusahaan swasta. Komponen kompensasi pegawai KPK terdiri dari: gaji pokok, tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, dan tunjangan kinerja.

1. Gaji Pokok

Gaji pokok adalah penghasilan utama yang harus diperoleh seorang pegawai. Gaji pokok ini ditentukan sesuai dengan tangga gaji yang dipunyai seorang pegawai KPK. Biro SDM KPK, dalam upaya menentukan besaran gaji pokok seorang pegawai, menggunakan *tools* berupa PPP.

- a. P pertama adalah *Pay for Person*. Biro SDM KPK sewaktu menentukan besar gaji pokok, memerhatikan status pendidikan pegawai. Adil jika seseorang memperoleh imbalan sesuai dengan tingkat pendidikannya. Sebab, makin tinggi tingkat pendidikan seseorang, dia akan memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan tinggi, dan perilaku yang baik. Dampak positifnya, kinerja pribadinya akan optimal. Dampak lanjutannya, kinerja unit dan organisasi juga akan meningkat. Konsekuensi logisnya, imbalan atau kompensasi yang diperoleh juga lebih besar dari pegawai yang lebih rendah pendidikannya.
- b. P kedua, *Pay for Position*. Biro SDM KPK sewaktu menentukan besaran kompensasi pegawai, menjadikan

posisi atau jabatan seseorang secara proporsional. Biro SDM menyadari, makin tinggi jabatan seseorang makin besar imbalan yang diperoleh. Sebab, jabatan yang tinggi mempunyai tanggung jawab lebih besar dibanding bawahan. Jika dia tidak melaksanakan tanggung jawabnya secara proporsional maka sanksinya lebih besar dari yang diperoleh karyawan biasa. Katakanlah, dipecat dari jabatannya, maka tunjangan jabatannya akan hilang. Dampak selanjutnya, penghasilan bulannya, berkurang. Kegagalan pejabat, tidak hanya merugikan dirinya dan institusinya tapi juga bawahan atau karyawan. Jika dia seorang kepala daerah, maka dampak negatif akan diterima semua rakyat di daerah tersebut. Begitu pula seorang presiden yang jika tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya, maka 275 juta rakyat yang mendapat dampaknya. Hal yang tidak kalah penting, pegawai yang punya posisi penting, jika tidak diikuti kompensasi yang proporsional maka dia akan menyalahgunakan jabatan dan kedudukannya. Terjadilah korupsi;

- c. P yang ketiga adalah *Pay for Performance*. Kompensasi seorang karyawan ditentukan oleh kinerjanya. Wajar dan adil jika seseorang yang berprestasi tinggi memperoleh imbalan yang lebih besar dibanding mereka yang kurang prestasinya. Pilar ketiga ini akan mendorong seseorang terus bekerja, bekerja, dan bekerja guna mencapai prestasi optimal.

2. Tunjangan Kesehatan

Keluarga pegawai KPK yang sehat akan menunjang kinerja isteri/suami di tempat kerjanya. Sebab, anggota keluarga yang senantiasa sehat, maka konsentrasi pegawai KPK akan fokus terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari.

Tunjangan Kesehatan tersebut meliputi pengobatan, obat-obatan, pemeliharaan Kesehatan, dan general *check up* pegawai selama menjadi pegawai KPK. Tunjangan kesehatan ini berupa asuransi kesehatan. Jika seorang pegawai tidak pernah sakit, maka tunjangan kesehatan tersebut tidak diterima dalam bentuk uang.

3. Tunjangan Hari Tua

Pegawai KPK, cepat atau lambat akan memasuki masa pensiun. Pegawai KPK sewaktu purna bakti, tentu terbatas penghasilan hariannya. Olehnya, negara berkewajiban menjamin masa depan seorang pensiunan pegawai KPK agar tidak terlantar. Untuk itu, negara berkewajiban moral untuk menjamin kehidupan sehari-hari dan keluarganya pasca purna bakti.

Realisasinya, dalam kompensasi bulanan seorang pegawai KPK, dia memperoleh tunjangan hari tua. Besaran nominal tunjangan hari tua ditentukan oleh pemotongan gaji pegawai dan subsidi pemerintah. Di KPK, tunjangan hari tua dari pegawai terkait adalah 2,3% dari gaji pokok. Negara pada waktu yang sama memberikan tunjangan hari tua sebesar 7,7% dari gaji pokok. Sebab, berbeda dengan PNS/ASN, pegawai KPK, tidak mendapat penghasilan bulanan setelah pensiun. Tunjangan hari itu ini disimpan di bank yang diatur oleh Biro SDM. Mereka hanya boleh memperoleh tunjangan hari tua tersebut dengan cara mencairkan sekaligus dari bank di mana KPK menyimpan uang tersebut.

4. Tunjangan Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron (1998), ada beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain: tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi, dan budaya organisasi

Jenis tunjangan yang lain adalah tunjangan kinerja. Dasar pemikirannya adalah setiap orang berprestasi tinggi wajib memperoleh *reward* atau penghargaan. Besaran nominal tunjangan kinerja dapat dibuat dalam empat kategori. Kategori pertama, pegawai yang berprestasi tinggi, tunjangan kinerjanya adalah A. Bagi pegawai yang prestasinya masuk dalam golongan menengah maka kinerjanya B. Pegawai yang prestasi kerjanya rendah maka kinerjanya C.

Di KPK, mereka yang berkinerja A, tunjangan kinerjanya, 10% dari gaji pokok. Mereka yang berkinerja B, tunjangan kinerjanya, 7%. Mereka yang berkinerja C, tunjangan kinerjanya, 5% dari gaji pokok. Namun, demi menjaga eksistensi dan penampilan lembaga KPK, maka harus ada *punishment* yang tegas bagi mereka yang melanggar Kode Etik. Maknanya, kinerja pegawai di KPK, menjadi empat jenis, yakni kinerja A, B, C, dan D. Mereka yang berkinerja D adalah orang yang melanggar Kode Etik KPK. *Punishment* bagi yang berkinerja D adalah nol persen dari gaji pokok. Perkataan lain, pegawai KPK yang melanggar Kode Etik, tidak memperoleh tunjangan kinerja.

Delapan belas tahun sudah berlalu ketika KPK merekomendasikan reformasi birokrasi ke pemerintah. Hasilnya, belum sampai 25 persen dari Kementerian/Lembaga Negara (K/L)/Pemda yang melaksanakan rekomendasi KPK tersebut. Salah satu sebabnya, sebagian PNS merasa akan kehilangan apa yang dianggap selama ini sebagai rezeki jika Reformasi Birokrasi tersebut dilaksanakan dengan konsekuen. Misalnya, pegawai, karyawan, PNS/ASN, tidak boleh mendapat honor. Sebab, mereka sudah mendapat gaji dan semua jenis tunjangan. Di DPR misalnya, ada dikenal uang sidang setiap ada rapat. Pola ini salah. Sebab, rapat dan atau kegiatan apa saja sudah merupakan tugas mereka. Mereka sudah memperoleh gaji dan tunjangan atas pelaksanaan tugas rutinnya.

F. Penutup dan Simpulan

1. Kompensasi adalah imbalan, baik berupa gaji maupun tunjangan-tunjangan yang diterima seorang pekerja, karyawan, PNS/ASN dari Pemberi kerja.
2. Tunjangan kinerja adalah penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh Pemberi kerja atas prestasi yang dicapai pekerja, karyawan, dan PNS/ASN. Tunjangan kinerja tersebut berdasarkan kategori kinerja seseorang atas empat golongan, seperti yang diterapkan KPK selama ini yakni:
 - a. Golongan A, mendapat 10% dari gaji pokok;
 - b. Golongan B, mendapat 7% dari gaji pokok;
 - c. Golongan C, mendapat 5% dari gaji pokok;
 - d. Golongan D, mendapat 0% dari gaji pokok (mereka yang mendapat kinerja D adalah yang melakukan pelanggaran Kode Etik).
3. Penetapan besaran kompensasi seorang pekerja, karyawan, PNS/ASN oleh Pemberi kerja hendaknya menggunakan tools PPP (*Pay for Person; Pay for Position, dan Pay for Performance*).
4. Reformasi Birokrasi yang diajukan KPK ke Pemerintah sejak tahun 2005, baru dilaksanakan sekitar 25 persen Kementerian, Lembaga Negara, dan Pemda. Untuk itu, Pemerintah harus serius melaksanakan rekomendasi KPK tersebut dengan cara:
 - a. Rekrutmen PNS/ASN hendaknya mengikuti pola yang diterapkan KPK di mana salah satu syarat untuk menjadi pegawai KPK adalah memiliki integritas dan profesional;
 - b. Kementerian/Lembaga Negara/Pemda yang tidak melaksanakan reformasi birokrasi tersebut diberikan sanksi berupa pemotongan anggaran tahunan yang diperoleh dari APBN/APBD. Jika mereka sudah dapat melakukan reformasi birokrasi maka K/L/Pemda

tersebut dapat memperoleh kembali anggaran rutin seperti yang diperoleh tahun-tahun sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. Alih Bahasa Eli Tanya. 2004. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Indeks.
- <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-975259/kpk-anggaran-negara-bocor-hingga-40-sejak-zaman-soemitro>.
- Nawawi, Hadari. 2008. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif***. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- P. Siagian, Sondang. 2008. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2009. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Jakarta: Kencana Prenada Media Group..
- Wibowo. 2007. ***Manajemen Kinerja***. Jakarta: PT. Raja Grafinso Persada,.

PROFIL PENULIS



Nama: Abdullah Hehamahua.

Tempat dan Tanggal Lahir: Desa Iha, Pulau Saparua, Maluku Tengah, Maluku, 18 Agustus 1948.

Pendidikan: SD, SMP, SMA di Saparua, Maluku Tengah Maluku. Pendidikan Diploma Elektro, Institut Teknologi Bintang, Selangor, Malaysia. Pendidikan Sarjana Hukum di Universitas Krisnadwipayana. Pendidikan Magister Manajemen, Universitas Krisnadwipayana. Pendidikan Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Jakarta;

Pengalaman Kerja: Dosen Pascasarjana Universitas Bina Insan Lubuklinggau (2019 – sekarang); Direktur Pascasarjana STIE Lubuklinggau (2014- 2019); Ketua STIE Lubuklinggau (2015-2019); Penasihat Eksternal OJK (2016 – 2017); Penasihat KPK (2005 – 2013); Wakil Ketua Komisi Pemeriksa Kekayaan Penyelenggara Negara (KPKPN) (2001 – 20024); Guru Institut Sains Zahari, Selangor, Malaysia (1992-1993); Manajer Pemasaran Pustaka Dini, Malaysia (1993 -1995); Dosen Terbang Akademi Da'wah Singapura (1999 – 2001); Peneliti LIPPM (1983-1984); Guru SMA Kristen Makassar (1971 – 1973), Wartawan Tabloid KAMI Sulsel (1971 – 1974).

Karya Ilmiah: (1). Membedah Keberagamaan Umat Islam Indonesia (2014). (2). Jihad Memberantas Korupsi (2016). (3) Integritas: Menyemai Kejujuran, Menuai Kejayaan dan Kebahagiaan (2018).

BAB 7

AUDIT DAN RISET SDM

Drs. Sinar Ritonga, S.E., M.S
Universitas Katolik St. Thomas

A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi selalu memiliki cita-cita bagaimana mencapai daya saing yang unggul dari organisasi yang dikelolanya, dan salah satu cara untuk mencapai keunggulan itu adalah peran SDM. Keberadaan Audit SDM menjadi pendukung bagi suatu organisasi dalam menjawab tantangan yang dihadapinya ditinjau dari perspektif sumber daya manusia untuk meraih visi dan misinya. Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh Manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya saran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka Panjang. Audit SDM adalah kegiatan pemeriksaan dan penilaian, artinya audit adalah sebuah proses mencari dan mengumpulkan data dan informasi faktual, signifikan dan relevan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil verifikasi dan penilaian auditor. Auditor SDM adalah menyangkut data dan fakta yang berhubungan dengan permasalahan SDM atau kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan dapat menjelaskan permasalahan secara lebih terarah dan mendalam.

Audit SDM dilakukan untuk mengetahui dipenuhi tidaknya asas kesesuaian artinya audit diarahkan untuk mengetahui tingkat ketaatan terhadap persyaratan-persyaratan yang wajib dipenuhi dalam pengelolaan SDM, misalnya ketaatan terhadap peraturan mengenai ketenagakerjaan atau ketaatan terhadap persyaratan standar SA 8000. Audit SDM dilakukan untuk memeriksa efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan SDM, artinya audit diarahkan selain pada aspek ketaatan asas dan pencapaian tujuan, juga diarahkan untuk menilai tingkat efisiensi dalam pengelolaan SDM.

B. Tujuan Audit SDM

Audit SDM ditujukan pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif SDM. Dengan adanya audit SDM maka masalah-masalah dapat diantisipasi sehingga kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit SDM, sehingga manajemen dapat segera memberi perhatian dan Tindakan korektif dapat dibuat.

Tujuan audit SDM adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) dari dimensi SDM agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai

C. Siapa yang Melakukan Audit

Pertama, audit SDM dapat dilakukan oleh audit internal secara formal telah dibentuk dalam suatu perusahaan untuk melakukan audit SDM secara terencana pada seluruh fungsi organisasi, baik pada fungsi SDM maupun fungsi non SDM.

Kedua, audit SDM dilakukan oleh manajer SDM atau spesial SDM yang ditunjuk untuk melakukan audit di bagian SDM, dengan pendekatan *self asesmen*.

Ketiga, audit SDM dilakukan oleh manajer SDM atau tenaga spesial SDM senior terhadap fungsi-fungsi non SDM.

Keempat, audit SDM dapat dilakukan oleh tenaga ahli manajemen SDM dari luar perusahaan atas persetujuan pimpinan perusahaan.

D. Lingkup Audit SDM

Lingkup audit SDM mulai dari strategi, kebijakan-kebijakan SDM, filosofi SDM, prinsip-prinsip SDM sampai pada fungsi-fungsi spesifik manajemen SDM bisa menjadi target audit SDM.

E. Manfaat audit SDM

Manfaat audit SDM antara lain membuat kebijakan, melakukan perbaikan, sebagai dasar mengambil keputusan, untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasikan permasalahan kepada pihak-pihak terkait untuk menentukan prioritas dalam menanggulangi permasalahan dan untuk memacu prestasi anggota organisasi. Hasil audit SDM dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil, merubah kebijakan tentang SDM, sehingga pengelolaan SDM dapat lebih sesuai dengan perencanaan organisasi jangka Panjang. Audit SDM membantu para pimpinan unit-unit operasi untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan secara keseluruhan maupun secara spesifik yang dihadapi oleh unit-unit operasi dilihat dari perspektif SDM, sehingga setiap pimpinan unit dapat mengambil Langkah-langkah yang tepat untuk melakukan perbaikan yang diperlukan sesuai masukan dan rekomendasi auditor. Audit SDM bermanfaat untuk membantu dalam menetapkan prioritas permasalahan dan perbaikan manajemen fungsional yang berada dalam wilayah tanggung jawab unit pengelola SDM.

Audit SDM memberikan umpan balik berharga dan dampak psikologis dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi

individu dan memacu prestasi secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Audit SDM juga akan membantu pemerintah dalam mengupayakan pentaatan regulasi atas kegiatan SDM di perusahaan.(Susilo, 2002). Audit SDM dapat digunakan sebagai alat instrument bagi pimpinan organisasi untuk mengendalikan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya serta sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam bisnis. Organisasi yang sudah mantap dalam melaksanakan audit SDM dapat dengan mudah untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan SDM yang dimiliki dan dapat mengembangkan SDM yang potensial untuk pengembangan bisnis lebih kompetitif.

F. Pengertian dan Kedudukan Proposal Penelitian

Proposal penelitian adalah rancangan penelitian. disusun untuk dilanjutkan membuat karya ilmiah berupa skripsi, tesis maupun disertasi. Proposal mempunyai karakteristik atau ciri-ciri khusus dari beberapa penulisan karya ilmiah lain. Adapun karakteristik proposal, yaitu (1) isinya berfokus pada kajian mengenai salah satu isu sentral yang tercakup dalam disiplin ilmu tertentu, sesuai dengan program studi yang ditempuh oleh mahasiswa yang bersangkutan, (2) merupakan rancangan pengujian empiris terhadap posisi teoritik tertentu dalam disiplin ilmu yang dipelajari, (3) mengungkapkan data primer sebagai data utama yang dapat ditunjang oleh data sekunder, sedangkan untuk proposal penelitian bibliografi digunakan sumber yang otentik, dan (4) ditulis dalam bahasa Indonesia yang baik dan benar kecuali program luar negeri atau jurusan bahasa Inggris, proposal ditulis dalam bahasa Inggris.

Kedudukan penulisan proposal sebagai karya ilmiah di perguruan tinggi Sangat penting dan merupakan bagian dari tuntutan formal akademik. Dilihat dari tujuan penulisannya yaitu sebagai syarat yang dituntut dari mahasiswa ketika akan menyelesaikan program studi. Melalui penyusunan proposal ini

mahasiswa dapat mengungkapkan pikiran secara sistematis sesuai dengan kaidah-kaidah keilmuan titik dengan mengacu kepada hasil kajian pustaka yang bersumber dari publikasi ilmiah dalam bentuk jurnal, buku teks, atau publikasi internet, mahasiswa melakukan pengamatan lapangan, melakukan berbagai macam penelitian dan berbagai kajian. Dalam kaitannya proposal merupakan wahana komunikasi hasil-hasil penelitian ilmiah dan masyarakat akademiknya untuk diuji secara terbuka dan objektif serta mendapatkan koreksi dan kritik dari dosen pembimbing atau promotor. Dipihak lain proposal merupakan wahana untuk menyajikan nilai-nilai praktis maupun nilai-nilai teoritis hasil-hasil pengkajian dan guncangan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh mahasiswa. Dengan sifat dan kedudukan ini, maka proposal dalam paradigma keilmuan pada bidang atau disiplin ilmu yang relevan.

Penyusunan proposal di perguruan tinggi itu, tergantung pada ketentuan masing-masing lembaga yang bersangkutan, yang dikenal dengan pedoman penulisan proposal. Tujuannya agar ada kesamaan bahasa antara dosen pembimbing dan mahasiswa berkenalan dengan pengertian, ruang lingkup, karakteristik, dan format proposal yang ditulis secara ilmiah oleh mahasiswa serta berlaku secara umum di lingkungan perguruan tingginya.

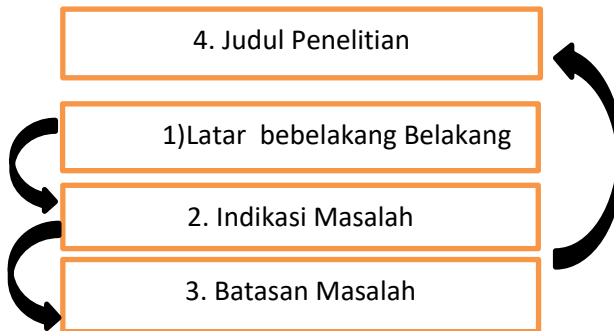
G. Merancang dan Menyusun Proposal Penelitian

Menyusun proposal penelitian merupakan panduan yang berisi langkah-langkah untuk diikuti oleh mahasiswa dalam melakukan penelitiannya. Menyusun rancangan penelitian perlu diantisipasi tentang berbagai sumber yang dapat digunakan sebagai pendukung dan penghambat terlaksananya penelitian.

Penelitian dilakukan berangkat dari masalah ,sedangkan masalah itu, merupakan gap atau "kesenjangan" dari apa

seharusnya yang dengan apa yang terjadi, kesenjangan antara rencana dengan pelaksanaan, kesenjangan antara teori dengan praktik, dan kesenjangan antara aturan dengan pelaksanaan titik masalah itu muncul pada ruang, tempat dan waktu tertentu.

Menyusun proposal penelitian harus berangkat dari latar belakang masalah, indikasi masalah dan batasan masalah baru kemudian menemukan judul proposal penelitian yang relevan. Walaupun judul penelitian itu selalu tercantum di bagian paling depan dan setiap laporan penelitian tetapi tidak berarti pengertian dilakukan berangkat dari judul. Seperti telah dikemukakan di bagian depan bawah suatu penelitian itu dilakukan berangkat dari permasalahan, bukan dari judul. Justru judul penelitian dibuat bertitik tolak dari batasan masalah titik alur pikir membuat judul penelitian sebagai berikut:



Dari pola diatas, maka judul penelitian itu sudah spesifik karena berangkat dari batasan masalah. Jadi, dalam membuat judul penelitian tidak harus terikat oleh judul yang sudah ditentukan. Ada cara lain yang lebih praktis dan mudah. Misalnya dengan mengetahui variabel-variabel penelitian yang telah dibatasi itulah yang diangkat menjadi judul penelitian. Banyak cara lain dan tergantung pada kreativitas dan inovasi mahasiswa itu sendiri.

Penelitian kuantitatif pada umumnya judul proposal penelitian secara eksplisit menunjukkan variabel yang akan diteliti, terutama variabel bebas (independent variabel) dan terikat (independen variabel). Sedangkan variabel moderator, intervening dan control tidak perlu dituliskan dalam judul penelitian, tetapi perlu dijelaskan dalam paradigma proposal penelitian dengan demikian judul proposal penelitian menjadi singkat.

a. Deskriptif

- 7) Tindakan Pemda Pasuruan dalam penanggulangan bahaya banjir.
- 8) Produktivitas kerja pegawai Diknas Povinsi Sumatera Utara.
- 9) Peran mahasiswa dalam meningkatkan literasi teknologi bisnis
- 10) Analisis pelayanan pemberian paspor pada subseksi perizinan di media sosial kantor imigrasi kelas 1 Medan.

b. Pengaruh

- 1) Pengaruh kemampuan dan motivasi kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan masyarakat di dinas kebersihan kota Medan.
- 2) Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai di dinas pendapatan daerah kota Medan.
- 3) Pengaruh partisipasi orang tua siswa dan tindakan kepala sekolah terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di kabupaten Tapanuli Tengah.

c. Hubungan (Asosiatif)

- 1) Hubungan keterampilan dan pengetahuan siswa terhadap hasil belajar siswa di SMP Negeri 1 Medan.

- 2) Hubungan kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Bagian Keuangan Provinsi Sumatera Utara.
 - 3) Sikap masyarakat dan pemahaman masyarakat dalam bisnis online
- d. Perbandingan (Komparatif)
- 1) Kinerja dosen Universitas Methodist Indonesia Medan dibandingkan dengan kinerja dosen Universitas Unika St Thomas Medan.
 - 2) Perbandingan gaya kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudoyono dengan Presiden Joko Widodo
 - 3) Perbandingan kinerja presiden Dr. Susilo Bambang Yudoyono (SBY) dengan presiden Megawati Sukarno Putri..

Proposal penelitian disusun mulai dari judul sampai metode penelitian dan ditambah dengan lokasi, target waktu penelitian dan daftar pustaka. Susunan umum proposal penelitian [Judul-Latar Belakang Masalah-Identifikasi Masalah-Batasan Masalah-Rumusan Masalah-Tujuan Penelitian-Kegunaan Hasil Penelitian-Landasan Teori dan Kerangka Berpikir-Asumsi-asumsi-Pengajuan Hipotesis-Metode Penelitian dan Daftar Pustaka.

Pada bagian ini akan diterangkan secara rinci isi proposal penelitian secara ringkas berikut:

✓ **Latar Belakang Masalah**

Pembahasan dalam latar belakang masalah ini bermaksud menjelaskan mengapa masalah yang diteliti itu timbul dan penting dilihat dari segi profesi peneliti, pengembangan ilmu dan kepentingan pembangunan. Yang perlu disajikan dalam latar belakang masalah adalah apa yang membuat peneliti merasa gelisah dan resah sekiranya masalah tersebut tidak diteliti. Dalam latar belakang masalah sebaiknya diungkapkan

gejala- gejala kesenjangan yang terdapat di lapangan sebagai dasar pemikiran untuk memunculkan permasalahan. Ada baiknya kalau diutarakan.

Kerugian-kerugian apa yang bakal diderita apabila masalah tersebut dibiarkan tidak diteliti dan keuntungan-keuntungan apa yang kiranya bakal diperoleh, apabila masalah tersebut diteliti. Perlu pula diuraikan secara jelas tentang kedudukan masalah yang hendak diteliti itu di dalam wilayah bidang studi yang ditekuni oleh peneliti yang bersangkutan. Untuk mampu merumuskan latar belakang masalah secara runtut, jelas dan tajam, maka mahasiswa dituntut untuk mampu membaca dan memaknai gejala-gejala yang muncul dalam ilmu yang ditekuninya. Untuk itu pengetahuan mahasiswa yang luas dan terpadu mengenai teori-teori dan hasil- hasil penelitian terdahulu yang terkait merupakan syarat mutlak. Ini merupakan alasan lain mengapa penelaahan terhadap jurnal-jurnal dan data internet hasil penelitian terdahulu yang terkait harus sejak awal dilakukan.

Di pihak lain latar belakang masalah dalam proposal penelitian juga disajikan mengenai keadaan atau fakta aktual yang menarik perhatian penulis untuk diteliti sehingga dari uraian fakta-fakta aktual yang terjadi bisa dilihat permasalahannya secara jelas. Dalam menyajikan fakta atau keadaan, penulis bisa menyajikan data dalam bentuk tabel, angka persentase atau dalam bentuk narasi biasa. Fakta-fakta yang ditampilkan (dalam bentuk tabel, angka persentase) sebaiknya mewakili komunitas atau kelompok populasi yang hendak diteliti untuk lebih menjelaskan permasalahan yang akan diteliti.

Jadi, dalam latar belakang masalah ini, peneliti harus melakukan analisis masalah, sehingga permasalahan menjadi jelas. Melalui analisis masalah tersebut, peneliti harus dapat

menunjukkan dan membuktikan adanya suatu penyimpangan dan menuliskan mengapa masalah tersebut perlu diteliti.

✓ **Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah pada umumnya mendeteksi, melacak, menjelaskan aspek permasalahan yang muncul dan berkaitan dari judul proposal penelitian atau dengan masalah atau variabel yang akan diteliti. Hasil identifikasi dapat diangkat sejumlah masalah yang saling keterkaitan satu dengan lainnya. Apabila dalam latar belakang masalah penjelasannya sudah dikemukakan dengan lengkap dan jelas, maka akan memudahkan dalam proses identifikasi masalah. Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti. Untuk memudahkan dalam proses selanjutnya dan memudahkan pembaca memahami hasil penelitian, permasalahan yang muncul dirumuskan dalam bentuk pertanyaan tanpa tanda tanya.

Selanjutnya dalam bagian ini perlu dituliskan berbagai masalah yang ada pada objek yang diteliti. Semua masalah dalam objek, baik yang akan diteliti maupun yang tidak akan diteliti sedapat mungkin dikemukakan. Untuk dapat mengidentifikasi masalah dengan baik, maka peneliti perlu melakukan studi pendahuluan ke objek yang diteliti, melakukan observasi, dan wawancara ke berbagai sumber, sehingga semua permasalahan dapat diungkapkan. Dari berbagai permasalahan yang telah diketahui tersebut, selanjutnya dikemukakan hubungan satu masalah dengan masalah yang lain. Masalah yang akan diteliti itu kedudukannya di mana di antara masalah yang akan diteliti. Masalah apa saja yang diduga berpengaruh positif dan negatif terhadap masalah yang diteliti. Masalah tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk variabel.

Jadi, identifikasi masalah harus menggambarkan permasalahan yang ada dalam topik atau judul penelitian. Seluruh variabel yang di- libatkan dalam penelitian harus dapat tergambar dengan jelas dalam identifikasi masalah. Pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan pada identifikasi masalah harus dijawab pada bagian hasil penelitian dan pembahasan. Identifikasi masalah yang diajukan tidak harus dibatasi oleh ketentuan jumlah variabel yang dilibatkan dalam penelitian, maksudnya jika variabel yang dilibatkan dalam penelitian ada dua variabel bebas dan satu variabel terikat, maka jumlah pernyataan masalahnya tidak harus ada tiga. Pernyataan permasalahan bisa juga hanya satu, tetapi memuat seluruh permasalahan yang diteliti. Identifikasi masalah juga dapat menunjukkan alat analisis apa yang akan dipakai serta kedalaman dan keluasan penelitian.

✓ **Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dilakukan, dipilih sejumlah masalah (dua, tiga atau empat) masalah disertai penjelasan ruang lingkup masalah, baik keluasan maupun ke dalamnya.. Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak melenceng ke mana-mana. Dalam hal ini perlu di pertimbangkan materi, kelayakan, dan keterbatasan dari peneliti tanpa keluar dari jalur penelitian ilmiah. Karena adanya keterbatasan, waktu, biaya, tenaga, teori-teori, dan agar penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka tidak semua masalah akan diteliti. Untuk itulah peneliti memberi batasan, variabel apa saja yang akan diteliti, serta bagaimana hubungan variabel satu dengan variabel lainnya. Berdasarkan batasan masalah ini, maka selanjutnya dapat dirumuskan masalah penelitian.

✓ **Rumusan Masalah**

Merumuskan masalah merupakan pekerjaan yang sulit bagi setiap peneliti. Hal ini dapat menolong mahasiswa keluar dari

kesulitan merumuskan judul dan masalah adalah pengetahuan yang luas dan terpadu mengenai teori-teori dan hasil-hasil penelitian para ahli terdahulu dalam bidang-bidang yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. Dalam rumusan dan analisis masalah sekaligus juga diidentifikasi variabel- variabel yang dalam penelitian beserta definisi operasionalnya. Untuk mempermudah, maka rumusan masalah dapat dinyatakan dalam bentuk kalimat bertanya setelah didahului uraian tentang masalah penelitian, variabel-variabel yang diteliti, dan kaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Definisi operasional yang dirumuskan untuk setiap variabel harus sampai melahirkan indikator indikator dari setiap variabel yang diteliti yang kemudian akan dijabarkan dalam instrumen penelitian

Jadi, setelah masalah yang akan diteliti itu ditentukan, misalnya variabel apa saja yang akan diteliti, bagaimana hubungan antar variabel, dan agar masalah dapat terjawab secara akurat, maka masalah yang akan diteliti itu perlu dirumuskan secara spesifik. Seperti telah diuraikan dalam rumusan masalah, maka sebaiknya rumusan masalah itu dinyatakan dalam kalimat tanya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah penelitian diuraikan sebagai berikut.

1. Permasalahan yang bersifat deskriptif yaitu permasalahan yang tidak membandingkan dan tidak menghubungkan dengan variabel lain hanya menggambarkan variabel saja.

Misalnya.

- a. Sejauh mana peran kepemimpinan rector dalam meningkatkan mutu alumni perguruan tinggi?
- b. Sejauh mana produktivitas kerja pegawai di Kantor LLDikti Wilayah-1 ?
- c. Bagaimana peran SDM dalam meningkatkan daya saing perusahaan?

- d. Bagaimana kualitas dosen statistika di Universitas swasta Kota Medan ?
-
2. Permasalahan bersifat asosiatif adalah permasalahan yang menghubungkan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Adapun menurut sifat hubungannya terdiri dari tiga jenis yaitu:
 - a. Hubungan simentris ialah hubungan yang bersifat kebersamaan antara dua variabel atau lebih. Adapun menurut sifat hubungannya terdiri dari tiga jenis yaitu:
 - 1) Bagaimana hubungan antara postur tubuh seseorang dengan gaya kepemimpinan ?
 - 2) Sejauh mana hubungan antara keaktifan mengikuti kegiatan organisasi dengan tingginya prestasi belajar?
 - b. Hubungan sebab akibat (kausal) ialah hubungan yang bersifat mempengaruhi antara dua variabel atau lebih. Misalnya.
 - 1) Seberapa besar pengaruh tambahan gaji pegawai terhadap disiplin kerja pegawai?
 - 2) Sejauh mana manfaat Diklat penjenjangan dengan tindak lanjut pembinaan lulusannya?
 - 3) Sejauh mana hubungan kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Bagian Keuangan Kota Medan ?
 - c. Hubungan interaktif ialah hubungan antara dua variabel atau lebih yang bersifat saling mempengaruhi. Misalnya:
 - 1) Seberapa besar hubungan antara pemberian insentif dengan efektivitas kerja?

- 2) Sejauh mana hubungan antara pendidikan, keterampilan, sikap, dan kepribadian dengan produktivitas kerja?
 - 3) Sejauh mana pengaruh kemampuan dan motivasi kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan masyarakat di LLDikti Wilayah-1 ?
 - 4) Sejauh mana pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan?
- d. Permasalahan bersifat komparatif adalah permasalahan yang menggambarkan perbedaan karakteristik dari dua variabel atau lebih.
- Misalnya.
- 1) Bagaimana kinerja dosen Universitas Methodis Indonesia Medan dibandingkan dengan kinerja dosen Universitas HKBP Nomensen Medan ?
 - 2) Sejauh mana perbedaan kemampuan kerja pegawai antara perusahaan Bank Sumut dengan PDAM Tirtanadi ?
 - 3) Sejauh mana perbedaan kualitas belajar mahasiswa tugas belajar dengan mahasiswa izin belajar dalam pelajaran statistik?
 - 4) Sejauh mana perbedaan kualitas pelayanan masyarakat antara Pemerintah DKI Jakarta dengan Pemerintah Kota Medan dalam kasus penanggulangan banjir?

✓ Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan keinginan-keinginan peneliti atas hasil penelitian dengan mengetengahkan indikator-indikator apa yang hendak ditemukan dalam penelitian, terutama yang berkaitan dengan variabel- variabel penelitian.

Rumusan tujuan penelitian menyajikan hasil yang ingin dicapai setelah penelitian selesai dilakukan. Tujuan penelitian mengungkapkan keinginan peneliti untuk memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang diajukan. Oleh sebab itu, tujuan penelitian harus relevan dan konsisten dengan identifikasi masalah, rumusan masalah dan mencerminkan proses penelitiannya.

Tujuan penelitian terdiri atas tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum menggambarkan secara singkat dalam satu kalimat apa yang ingin dicapai melalui penelitian. Tujuan khusus dirumuskan dalam bentuk item-item atau butir-butir (misalnya, 1, 2, 3, dan seterusnya) yang secara spesifik mengacu kepada pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Tujuan penelitian di sini tidak sama dengan tujuan yang ada pada sampul proposal, yang merupakan tujuan formal (misalnya untuk memenuhi salah satu syarat untuk mendapat gelar sarjana, magister atau doktor), tetapi tujuan di sini berkenaan dengan tujuan peneliti dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian berkaitan erat dengan rumusan masalah yang dituliskan. Rumusan masalah dan tujuan penelitian ini jawabannya terletak pada kesimpulan penelitian.

✓ **Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian merupakan dampak dari tercapainya tujuan. Kalau tujuan penelitian dapat tercapai, dan rumusan masalah dapat terjawab secara akurat, maka sekarang kegunaannya apa dari penelitian tersebut?

Kegunaan penelitian adalah untuk menjelaskan tentang manfaat dari penelitian itu sendiri. Adapun kegunaan penelitian itu ada dua yaitu: (1) kegunaan untuk mengembangkan ilmu atau kegunaan teoritis (2) kegunaan praktis ialah membantu

memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti. (Riduan, 2009)

H. Laporan Penelitian

Laporan penelitian dalam tulisan ini adalah laporan penelitian dalam bentuk skripsi, tesis , atau disertasi sebagai tugas akhir mahasiswa . Tugas akhir pada umumnya ditulis dalam beberapa bab serta subbabnya. Bentuk dan format Laporan penelitian berbeda-beda antara Lembaga yang satu dengan yang lainnya tergantung kebijakan masing-masing institusinya dan kegunaannya. Dalam menulis laporan penelitian, kita seperti sedang bercerita . Agar apa yang kita ceritakan dapat dipahami oleh pembaca, maka kita harus memperhatikan persyaratan tertentu. Tentu aturan penulisan laporan penelitian berbeda dengan aturan menulis cerita novel atau sejarah . Penelitian adalah suatu kerja ilmiah, maka laporan yang dibuat harus mengikuti aturan penulisan karya ilmiah .

1. Penulis laporan harus tahu betul kepada siapa laporan ditujukan. Cara menulis artikel ilmiah di sebuah buletin , majalah , buku , makalah, atau surat kabar akan berbeda - beda aturannya walau pun masalah yang dikemukakan sama .(Bab ini membicarakan cara membuat laporan ilmiah dalam bentuk skripsi atau tesis.)
2. Penulis laporan harus menyadari bahwa pembaca laporan tidak mengikuti kegiatan proses penelitian . Namun dalam hal ini , pelapor mengajar orang lain untuk mencoba mengikuti apa yang telah ia lakukan . Oleh karena itu, langkah demi langkah harus dikemukakan secara jelas termasuk alasan - alasan hal itu ia lakukan .
3. Pelapor menyadari bahwa latar belakang pengetahuan, pengalaman, dan minat pembaca laporan tidaklah sama. Barangkali seseorang menganggap bahwa masalah yang dibahas merupakan hal yang sangat penting, tetapi sebagian

lagi menangkap sebaliknya. Oleh karena itu, apabila peneliti memahami (tentu saja!) betapa pentingnya penelitian itu supaya dikemukakan dengan jelas letak dan kedudukan hasil penelitiannya dalam konteks pengetahuan secara umum .

4. Laporan penelitian merupakan elemen pokok dalam proses kemajuan ilmu pengetahuan. Tidak semua yang dikerjakan selama penelitian berlangsung dapat dilaporkan. Padahal, pada umumnya laporan hanya dibaca satu kali. Oleh karena itu, dalam menulis laporan penelitian, yang terpenting adalah jelas dan meyakinkan. Tentang aturan tata tulisnya, misalnya aturan kutipan, sistem penomoran, spasi, pengertian, dan sebagainya, (Sangadji, 2010)

Salah satu bagian yang terpenting dari Laporan Penelitian adalah Judul. Judul yang baik akan menyempurnakan suksesnya pelaksanaan penelitian. Judul dianggap rangkuman dari keseluruhan laporan penelitian. Judul harus ringkas, dan menarik bagi pembaca, serta harus dapat menunjukkan perbedaannya dengan isi laporan penelitian lain yang berkaitan topiknya. Bagian lain yang penting dari laporan penelitian adalah abstrak yang merupakan ringkasan eksekutif dari penelitian yang dilakukan. Abstrak dibuat dengan maksud agar pembaca dapat memahami isi laporan secara keseluruhan secara singkat sehingga pembaca dapat memutuskan apakah berminat untuk meneruskan membacanya secara detail atau berhenti membacanya (Lubis, dkk, 2019) Laporan penelitian juga memuat daftar isi laporan beserta substansinya, termasuk daftar table, daftar gambar dan grafik. Biasanya laporan penelitian meliputi: Pendahuluan, Tinjauan Literatur, Kerangka Teoritis, Metode Penelitian, Hasil Penelitian, Kesimpulan dan Rekomendasi

DAFTAR PUSTAKA

- Lubis, Zulkarnain, Arman Hadi Abdul Manaf, Mohd Akhir, Ahmad Muhammad Safzal Abdullah, Mohd Zukime Mat Junoh, (2019), *Panduan Pelaksanaan Penelitian Sosial*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Riduan, (2009), *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah, (2010), *Metode Penelitian : Panduan Praktis dalam Penelitian*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Sihite, Mislan (2018), *Peran kompetensi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi di era revolusi industry 4.0 suatu tinjauan konseptual*, Jurnal Ilmiah Methonomi
- Susilo,Willy, (2002), *Audit SDM : Panduan Komprehensif auditor dan praktisi manajemen sumber daya manusia serta pimpinan organisasi/perusahaan*, Penerbit PT. Vorqistatama Binamega, Jakarta

PROFIL PENULIS



Drs. Sinar Ritonga, SE., MS. adalah dosen tetap di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen, Konsentrasi MSDM, Universitas Katolik St. Thomas, Medan. Penulis lahir di Simangambat, 13 Februari 1958, penulis menyelesaikan studi Sarjana Administrasi Niaga jurusan Manajemen Umum dari Univ HKBP Nommensen Medan, Thn1986., dan Sarjana Ekonomi, Jurusan Manajemen dari Universitas Sumatera Utara (USU) 1997, kemudian menyelesaikan studi Pasca Sarjana (S.2), Jurusan Administrasi Negara di Universitas Gadjah Mada (UGM), Tahun 1991. YOGYAKARTA. Riwayat jabatan, pernah ketua Jurusan Manajemen dari 1993-1997, Pernah Sekretaris Lembaga Penelitian dari Thn 1992-2003, Pernah Kepala Pusat Penelitian 2003- 2006, Pernah Pembantu Dekan Ill Thn 2003-2007 dan Pernah Direktur di ASMI Lancang Kuning, Medan, 2003-2008. Dan pernah PNS di Dep Perdagangan Tahun 1983-1986, Pernah Dasen Tetap di Univ. HKBP Nommensen FIA, 1986-1989. Banyak melakukan Penelitian di Bidang SDM, Seminar dan karya tulis bidang SDM nasional dan internasional.

BAB 8

STRUKTUR ORGANISASI SDM

Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi, S.E., M.M
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

A. Peran MSDM dalam Organisasi

Peran SDM sudah mulai bergeser seiring dengan isu-isu bisnis yang telah berkembang saat itu. Peran manajemen SDM telah melebar dan lebih strategis dari sebelumnya yang bukan hanya sekedar administrasi dan operasi. Walaupun demikian, peran SDM lama tetap harus dilakukan seiring dengan peran SDM yang baru. Terdapat tiga peran utama dari Manajemen SDM organisasi. Tiga Peran SDM menurut Mathis and Jackson (2011) disajikan dalam Tabel berikut ini :

Tabel 4. Tiga Peran SDM Menurut Mathis and Jackson (2011)

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi dan penyampaian data	Pendukung kegiatan	Operasional luas global
Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka yang lebih panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	❖ Mengadministrasi manfaat tenaga kerja ❖ Menjalankan orientasi tenaga kerja baru ❖ Menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia	❖ Mengelola program kompensasi ❖ Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong menjalankan pelatihan	❖ Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja ❖ Melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenaga kerja

	❖ Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama	dengan aman ❖ Mengatasi keluhan tenaga kerja	❖ Membantu organisasi dalam melakukan restrukturisasi dan perampingan ❖ Memberi nasihat tentang merger atau akuisisi ❖ Merencanakan strategi kompensasi
--	--	---	---

Tiga peran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peran Administrasi MSDM

Pemrosesan dan pemeliharaan arsip merupakan aspek yang sangat dihargai dari tanggung jawab administratif sumber daya manusia. Memelihara catatan karyawan dan database terkait, menangani klaim tunjangan, menjawab pertanyaan tentang pembayaran uang sekolah dan kebijakan cuti, serta mengumpulkan dan mengirimkan dokumen yang diperlukan oleh otoritas setempat. Semua tugas ini harus diselesaikan dengan cepat dan efektif. Jumlah aktivitas di perusahaan tertentu, bagaimanapun, telah membuat beberapa orang percaya bahwa semua yang dilakukan Sumber Daya Manusia hanyalah mengumpulkan dokumen dan menginstruksikan manajer dan karyawan lain tentang bagaimana berperilaku. Staf Sumber Daya Manusia hanya dipandang sebagai penyumbang administrasi tingkat rendah bagi organisasi jika hanya sekedar jabatan administratif seperti ini.

Administrasi Sumber Daya Manusia harus dikelola secara menyeluruh, termasuk perencanaan kebutuhan SDM,

perekrutan dan pemilihan karyawan, pengelolaan hubungan karyawan dan tenaga kerja, serta pengelolaan kompetensi pekerjaan yang diperlukan. Berdasarkan pengamatan, tampak bahwa banyak bisnis kecil, menengah, besar, nasional, dan multinasional terus meremehkan pentingnya mengelola administrasi sumber daya manusia secara komprehensif, mencegah mereka untuk sepenuhnya menyadari manfaat fungsi manajemen sumber daya manusia dan gagal untuk menyadari bahwa orang adalah modal utama suatu organisasi. Di beberapa organisasi fungsi administratif dilakukan oleh pihak ketiga di luar perusahaan (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri. Bahkan teknologi telah banyak digunakan untuk mengotomatisasi pekerjaan yang sifatnya administratif.

2. Peran Operasional MSDM

Kegiatan yang bersifat taktis yaitu operasional. Persyaratan berikut harus selalu dipenuhi: Kesempatan Kerja yang Setara dan undang-undang lainnya harus dijunjung tinggi, lamaran kerja harus diproses, lowongan harus diisi melalui proses wawancara, penyelia harus dilatih, masalah keselamatan harus diperhatikan, dan upah serta gaji harus dipenuhi atau dinegosiasikan. Singkatnya, Sumber Daya Manusia harus mengoordinasikan berbagai tugas dengan manajer dan supervisor di seluruh organisasi. Beberapa perusahaan terus memberikan penekanan yang kuat pada operasi, sebagian karena keterbatasan keterampilan anggota staf SDM individu dan sebagian karena oposisi manajemen atas untuk memperluas posisi SDM. Biasanya, tanggung jawab operasional meminta profesional SDM untuk menemukan dan menerapkan kebijakan dan program operasional di dalam perusahaan.

Manusia adalah sumber daya utama untuk implementasi proses HRM yang efisien dan efektif dalam bisnis atau organisasi. Peran operasional (Hasibuan, 2011) antara lain sebagai berikut:

- ◆ Proses perekrutan orang yang memenuhi tuntutan bisnis melalui penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi akan membantu organisasi mencapai tujuannya.
- ◆ Melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.
- ◆ Membayar karyawan secara langsung (*direct*) atau tidak langsung (*indirect*) dengan uang atau barang sebagai imbalan atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan disebut kompensasi.
- ◆ Integrasi adalah proses mempertemukan tuntutan karyawan dengan kepentingan perusahaan guna membina kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.
- ◆ Pemeliharaan adalah tugas yang dilakukan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pekerja agar tetap bekerja sama sampai pensiun.
- ◆ Karena sulit untuk mencapai tujuan organisasi tanpa disiplin, disiplin adalah fungsi HRM yang paling penting dan kunci realisasi tujuan.
- ◆ Pemberhentian adalah berakhirnya masa kerja seseorang dengan suatu organisasi.

3. Peran Strategis MSDM

Peran organisasi SDM telah tumbuh dan lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam sebuah organisasi dapat menyediakan keunggulan kompetitif, baik domestik maupun internasional. Peran strategis SDM menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi perusahaan yang besar. Supaya SDM dapat memainkan peran yang strategis, dia harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi SDM jangka panjang. Bagaimana perubahan

kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi perusahaan dan cara apa yang akan digunakan untuk menyiasati masalah kekurangan ini, adalah sebuah ilustrasi peran strategis SDM. Pentingnya peran ini telah menjadi bahan diskusi yang hangat, dan diskusi itu menitikberatkan pada manajemen SDM untuk lebih memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan.

Dessler (2019) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Jelas bahwa manajer harus mengintegrasikan praktik HRM ke dalam strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan menumbuhkan budaya bisnis yang fleksibel dan inovatif.

B. Pengelolaan MSDM dalam Organisasi

Salah satu bidang fokus utama dalam organisasi adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia, mulai dari tahap rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pengembangan hingga tahap pensiun atau pemutusan hubungan kerja. Hal ini diperlukan agar siklus hidup organisasi tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (PHK). Kepuasan kerja karyawan akan meningkat berkat sistem manajemen SDM yang kuat, yang pada akhirnya akan mendongkrak kinerja organisasi. Masuk akal untuk membayangkan bahwa mengelola SDM di dalam organisasi mirip dengan mengelola industri di mana bahan mentah diperoleh dan diproses melalui banyak tahapan sebelum akhirnya diubah menjadi barang jadi yang dapat dibeli konsumen. Setiap tahapan proses harus direncanakan dan dikendalikan sejalan dengan standar dan spesifikasi yang ditetapkan jika kualitas produk ingin memenuhi standar. Mirip dengan ini, manajemen SDM perlu dimodifikasi untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk setiap posisi

yang dimulai dengan fase perekrutan, pemilihan, penempatan, peningkatan karier, dan pemutusan hubungan kerja.

Siklus pengelolaan SDM (Henry Ford dalam Sudarno, 2010) pada umumnya merupakan tahapan dari: *Planning, Attaining, Developing, Maintaining dan Retaining*.



Gambar 8. Siklus Pengelolaan SDM

1. Planning

Fase perencanaan sangat penting untuk departemen HRD karena menentukan tahapan untuk keberhasilan program. Tujuan strategis, visi, dan misi perusahaan harus tercermin dalam perencanaan pengelolaan SDM. Departemen HRD dapat mengidentifikasi kebutuhan SDM yang akan mendukung pemenuhan tujuan dan sasaran perusahaan dengan memahami “arah” yang akan dituju perusahaan. Level teknis meliputi pengembangan kebijakan terkait pengelolaan SDM yang harus ditetapkan, perancangan struktur organisasi bisnis, perencanaan jumlah dan kualifikasi karyawan, job description, dan prosedur kerja apa yang akan digunakan bisnis tersebut. Semua aktivitas tersebut mendukung pencapaian tujuan strategis bisnis.

2. *Attaining*

Mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan pekerjaan. Kualitas sumber daya manusia untuk setiap pekerja tergantung pada munculnya kerangka kerja pendaftaran yang dilakukan oleh perusahaan, jika kerangka rekrutmennya baik, bisa mendapatkan pekerja yang memiliki sumber daya manusia berkualitas tinggi (Prastiwi.dkk, 2022) Mencakup proses kualifikasi & standar kompetensi yang dibutuhkan, Publikasi untuk menjangkau kandidat, sistem seleksi biaya, sistem seleksi potensi & kompetensi, dsb. Semua hal tersebut sangat berkaitan dengan SOP perekrutan perusahaan dan kompetensi bagian rekrutmen terutama dalam hal seleksi (psikotes, keterampilan wawancara, keterampilan negosiasi, dsb). Termasuk aspek yang perlu diperhatikan dalam tahapan ini adalah sistem hubungan industrial antara perusahaan dan karyawan seperti apa yang akan digunakan.

3. *Developing*

Sumber daya manusia perusahaan yang ada harus diberi kesempatan untuk mencapai potensi penuh mereka jika ingin tampil cemerlang. Oleh karena itu, tahapan ini harus mencakup pengembangan proses penentuan rencana pelatihan melalui *Training Need Analysis*, pembuatan individual development plan (IDP), dan pembuatan matriks pelatihan karyawan sesuai dengan posisi masing-masing karyawan. Mengembangkan jalur profesional sangat penting pada saat ini karena sangat terkait dengan kursus pelatihan. Merencanakan pelatihan dan pengembangan lebih mudah bila memiliki jalur karier. Pentingnya manajemen kinerja tidak dapat diabaikan. Menetapkan tujuan kerja, menerapkan rencana pembinaan atau penugasan, dan melacak kinerja staf semuanya termasuk dalam manajemen kinerja. Jika organisasi telah membuat standar kompetensi untuk semua level jabatan, yang menjadi panduan

untuk pertumbuhan karyawan, semua ini akan menjadi lebih menyeluruh & sederhana.

4. *Maintaining*

Karena organisasi telah berinvestasi pada personelnya melalui program pelatihan dan pengembangan, mengelola dan mempertahankan staf sangatlah penting. HRD harus membuat struktur gaji & tunjangan yang sebanding dengan industri terkait jika ingin mempertahankan personel (berkualitas). seperti rentang gaji yang kompetitif dan tunjangan tambahan yang dapat diberikan pemberi kerja kepada anggota staf. Pada titik ini, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung juga penting. Contohnya seperti kegiatan *family gathering* atau *outbond training* yang bertujuan untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dalam organisasi.

5. *Retaining*

Merupakan gabungan antara mempertahankan dan melepaskan pekerja (rasionalisasi); melepaskan bisa termasuk dipecat atau pensiun. Dalam situasi ini, departemen HRD harus mengembangkan rencana yang aman untuk mengeluarkan personel dari bisnis, baik melalui pensiun, pemecatan, atau rasionalisasi karyawan. Departemen HRD harus membuat program seperti *Pre-Pension Program* dan *Talent Management* untuk merencanakan suksesi kepemimpinan perusahaan.

Memahami siklus pengelolaan SDM memungkinkan pelaku bisnis setidaknya mengetahui rantai proses (*value chain*) yang mempengaruhi kualitas kinerja bisnis, yang didukung oleh kualitas kinerja sumber daya manusia. Sekaligus mengidentifikasi mata rantai yang harus direvitalisasi oleh perusahaan.

C. MSDM dan Struktur Organisasi

1. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sebuah garis hierarki atau bertingkat yang mendeskripsikan komponen-komponen yang menyusun perusahaan, di mana setiap individu atau SDM yang berada pada lingkup perusahaan tersebut memiliki posisi dan fungsinya masing-masing (Kaswan, 2017). Struktur organisasi dirancang untuk kepentingan perusahaan dengan menempatkan personel yang berkualitas sesuai dengan spesialisasi dan keahliannya. Untuk HRD dengan struktur organisasi, Anda juga bisa mengetahui peran dan tanggung jawab karyawan. Menempatkan seseorang pada suatu posisi dalam suatu struktur berdasarkan keahlian juga menjadi tolok ukur bagi SDM untuk menentukan tingkat gaji seorang karyawan.

Menurut Drucker Manajemen adalah tentang manusia. Fungsinya adalah untuk memungkinkan orang bekerja sama untuk mencapai hasil dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan kekuatan mereka dan membuat kelemahan mereka tidak relevan (Kaswan, 2017). Apabila Andi memiliki keterampilan di bidang teknologi tetapi tidak di bidang pemasaran, sedangkan Susi sebaliknya, memiliki keterampilan di bidang pemasaran tetapi tidak di bidang teknologi, maka kerja sama merupakan cara paling tepat untuk mencapai tujuan bersama. Setiap keterampilan yang dimiliki karyawan berguna dalam sistem organisasi.

Organisasi itu sendiri adalah suatu sistem di mana pekerjaan dibagi dan diberikan kepada sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok-kelompok ini memiliki hierarki dengan peran yang berbeda dan saling mendukung. Oleh karena itu, memiliki struktur organisasi yang baik di perusahaan sangatlah penting.

2. Fungsi dan Peran Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik perusahaan sangat bermanfaat bagi manajemen perusahaan. Bagi sebuah perusahaan, struktur organisasi merupakan salah satu fungsi fundamental manajemen untuk mencapai tujuan, strategi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun beberapa hal yang membuat struktur organisasi dalam perusahaan menjadi sangat penting, adalah karena berbagai perannya sebagai berikut (Suhendi dan Sahya, 2012) :

1. Menjelaskan tanggung jawab setiap anggota organisasi/perusahaan

Setiap anggota hierarki struktur organisasi dalam perusahaan bertanggung jawab atas pertanggungjawaban dan semua kewajiban kepada atasannya kepada siapa mereka mendelegasikan wewenang. Disinilah pentingnya struktur organisasi perusahaan dan kejelasan pelaksanaan atau pelaksanaan wewenang yang menjadi tanggung jawab seluruh anggota struktur organisasi.

2. Menjelaskan kedudukan setiap anggota organisasi/perusahaan

Karyawan yang namanya muncul dalam hierarki struktur organisasi perusahaan dapat memfasilitasi penyelarasan tugas yang diberikan dengan posisi dan hubungan mereka. Hal ini sangat penting untuk menghindari *missing communication* yang berdampak negatif terhadap bisnis yang sedang berkembang dan penyelesaian tugas-tugas yang memerlukan komunikasi dan diskusi antar level atau jabatan dalam struktur organisasi.

3. Memperjelas jalur hubungan dalam melaksanakan pekerjaan

Organisasi perlu mengklarifikasi hubungan yang tercermin dalam hierarki atau tingkatan struktur organisasi mereka.

Hal ini diperlukan untuk mengefektifkan jalur penyelesaian pekerjaan sehingga semua anggota dalam struktur organisasi dapat saling menguntungkan.

4. Memperjelas uraian tugas

Tugas atau deskripsi pekerjaan dalam struktur organisasi perusahaan Anda pasti melayani semua pihak yang terlibat. Baik atasan maupun bawahan dalam struktur organisasi. Bagi penyelia, setiap uraian tugas membantu bawahan untuk mengawasi dan mengatur bila uraian tugas tidak sesuai. Deskripsi pekerjaan yang jelas membantu bawahan untuk fokus menyelesaikan tugas yang ditugaskan kepada mereka.

3. Sub-Sub Bab Level 2 (Penomoran berupa Angka)

Manfaat Struktur Organisasi Perusahaan

Beberapa manfaat yang dapat dirasakan perusahaan ketika menerapkan/menggunakan struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut (Supomo&Eti, 2018):

1. Komunikasi lebih baik

Struktur organisasi memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara karyawan dan tim. Misalnya, setelah setiap tim memberikan tugas kepada anggotanya, mereka memahami apa yang harus mereka lakukan. Ini menghindari duplikasi upaya dan mendukung pengambilan keputusan yang baik.

2. Meningkatkan efisiensi operasional

Struktur organisasi yang mendukung sistem operasi yang efisien. Karena struktur ini memudahkan semua tim untuk menjalankan semua tugas dan tanggung jawabnya. Struktur organisasi juga mendukung perusahaan dengan banyak lokasi. Asumsikan setiap orang memahami tanggung jawab mereka dan mengikuti prosedur perusahaan yang sama.

3. Mengurangi konflik karyawan

Tidak bisa dipungkiri, selalu ada konflik di lingkungan kerja. Namun, struktur organisasi dapat membantu mengurangi konflik karyawan. Karyawan memahami tugas dan tanggung jawab mereka sehingga mereka dapat fokus pada tugas yang dihadapi. Jika terjadi perselisihan, atasan akan menengahi dan membiarkan karyawan yang berselisih untuk berinteraksi dan menyelesaikan masalah tersebut.

4. Meningkatkan kinerja karyawan

Ketika pimpinan memberikan tugas dengan jelas (beserta panduannya) kepada karyawan, maka karyawan akan mengerjakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Langkah ini dapat meningkatkan kinerja sekaligus kepercayaan diri karyawan.

4. Jenis Struktur Organisasi

Secara umum, terdapat enam jenis struktur organisasi yang sudah umum digunakan pada beberapa perusahaan. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, struktur organisasi tetap harus dibuat sesuai dengan kebutuhan dan bentuk organisasi/perusahaan (Sutrisno, 2018).

1. Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Structure Organization*)

Struktur organisasi fungsional adalah jenis struktur organisasi yang paling umum digunakan organisasi ataupun perusahaan. Pembagian kerja pada struktur organisasi fungsional dilakukan berdasarkan fungsi dari masing-masing manajemen seperti Manajemen Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran dan lain-lain. Pengelompokan satu unit kerja dilakukan dengan memilah karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sama. Perusahaan yang bergerak

menghasilkan produk dan jasa layanan sangatlah tepat untuk menggunakan struktur organisasi ini. Kelebihannya dapat dirasakan oleh tim managerial saat melaksanakan pengawasan dan evaluasi kinerja karyawan. Kelebihan lainnya yaitu dapat menekan biaya operasional pada perusahaan. Kekurangan pada struktur organisasi ini adalah saat berkomunikasi dengan unit kerja lainnya.

2. Struktur Organisasi Divisional (*Divisional Structure Organization*)

Struktur organisasi divisional merupakan jenis struktur organisasi yang melakukan pengelompokan berdasarkan pada kesamaan produk, jasa/servis/layanan, pasar, dan letak geografisnya. Jenis struktur organisasi ini biasanya digunakan oleh perusahaan menengah hingga besar karena biaya operasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan struktur organisasi fungsional. Dengan menerapkan struktur organisasi departemen, bisnis lebih mudah dikelola karena departemen dalam bisnis dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Kelemahan terletak pada alokasi sumber daya dan distribusi biaya yang harus ditanggung perusahaan.

3. Struktur Organisasi Lini

Jenis struktur organisasi ketiga yang dijelaskan di sini adalah struktur organisasi garis. Dalam organisasi garis, hubungan antara atasan dan bawahan bersifat langsung dan vertikal. Dimana rantai komando atau wewenang berjalan dari level kepemimpinan tertinggi sampai ke level karyawan yang paling rendah dalam struktur organisasi. Oleh karena itu jenis struktur organisasi ini lebih dikenal sebagai struktur organisasi militer. Keuntungan dari organisasi lini adalah bahwa unit manajemen adalah satu orang. Kelemahannya adalah adanya ketergantungan manusia dalam hierarki. Jenis organisasi ini sangat cocok bila diterapkan pada organisasi kecil seperti warung nasi, warung Tegal, bengkel, rukun tetangga, dll.

4. Struktur Organisasi Lini dan Staff

Jenis struktur organisasi ini merupakan gabungan dari beberapa gabungan struktur organisasi garis dengan prinsip komando, tetapi dengan tugas administrasi yang didukung oleh beberapa pegawai. Setiap pegawai di lini dan struktur organisasi pegawai berperan dalam memberikan saran, masukan, pemikiran, ide dan gagasan baru, serta data informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan. Struktur organisasi lini dan staf sangat cocok untuk usaha kecil karena diuntungkan dengan disiplin moral yang tinggi bagi karyawan sesuai dengan job descriptionnya. Namun, karena hanya ada sedikit kenalan antar karyawan, ada kekurangan kohesi.

5. Struktur Organisasi Matriks (*Matrix Structure Organization*)

Struktur organisasi matriks adalah struktur organisasi yang memadukan struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi departemen, serta dimaksudkan untuk melengkapi dan melengkapi kekurangan dari struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi departemen. Jenis struktur organisasi ini juga disebut struktur organisasi proyek. Hal ini karena setiap pegawai pada unit kerja struktur organisasi fungsional harus mengerjakan proyek organisasi yang ditugaskan. Penerapan struktur organisasi jenis ini menciptakan sistem komando di mana karyawan harus melapor kepada dua kepala: kepala departemen dan unit kerja fungsional. Struktur organisasi matriks sangat cocok untuk perusahaan besar hingga multinasional karena mereka dapat mencapai tingkat koordinasi yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan lingkungan bisnis yang beragam. Struktur organisasi matriks juga memiliki kelemahan, dan persyaratan ganda dapat membingungkan.

6. Struktur Organisasi Komite atau Proyek

Jenis struktur organisasi terakhir yang umum digunakan oleh dunia usaha adalah struktur organisasi komite. Dalam struktur organisasi ini, suatu pengurus atau sekelompok

pengurus yang berbentuk kepanitiaan bertugas dan bertanggung jawab atas segala tugas administrasi dan tugas khusus lainnya. Organisasi dalam sebuah komite biasanya terdiri dari seorang pemimpin komite (dewan), seorang pejabat eksekutif dengan otoritas lini, dan sebuah komite staf yang terdiri dari staf dengan otoritas staf. Kelebihan struktur organisasi jenis ini adalah pelaksanaan pengambilan keputusan. Keputusan dibuat melalui musyawarah bersama oleh pemegang saham dan dewan, sehingga berjalan dengan baik. Kelemahannya, di sisi lain, terletak pada menghindari tanggung jawab jika terjadi kesalahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2019. *Manajemen SDM : buku 1*. Jakarta: Indeks.
- Hasibuan, Malayu SP. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat
- Prastiwi NLPEY, Ningsih LK, Putrini KP. PERAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI: SELF ESTEEM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING . j.imb [Internet]. 2022Jun.25 [cited 2023Jan.17];7(1):78-8. Available from: <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/3521>
- R. Supomo dan Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya.
- Sudarno, 2010. *Akuntansi Sumber Daya Manusia: Perlakuan dan Pengukuran*. Jurnal Akuntansi Universitas Jember Vol. 8 No. 1. Laboratorium Pusat Pengembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Jember.
- Suhendi, Hendi & Sahya Anggara. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta

PROFIL PENULIS



Penulis lahir di Desa Tukad Sumaga pada tanggal 16 Nopember 1988. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma merupakan tempat penulis mendapatkan gelar Sarjana pada tahun 2014 dan juga tempat penulis berkarir sebagai dosen. Penulis menyelesaikan program S-2 Magister Manajemen di Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS) pada tahun 2016 dengan judul tesis Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, *Strategic Human Resource Practice, Knowledge Management* dan *Corporate Social Responsibility*.

Berkarir sebagai dosen tentunya wajib menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Penulis mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Karir dan Komunikasi Bisnis. Tidak hanya mengajar, menghasilkan karya ilmiah juga merupakan kewajiban sebagai dosen. Beberapa penelitian yang telah dilakukan penulis didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Hingga tahun 2021 penulis aktif menulis artikel ilmiah yang diterbitkan pada beberapa jurnal yaitu *International Journal of Social Science and Business* (UNDIKSHA), Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (UNDIKNAS), *Journal of Business on Hospitality and Tourism* (IPB International), KINERJA (UNMUL). Buku pertama yang dihasilkan penulis berjudul 4 Strategi Emas LPD di Buleleng, Bali.

Email Penulis: chayudiprastiwi@gmail.com

BAB 9

PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. June Kuncoro Hadiningrat, M.Sc., M.Si.
Praktisi Manajemen Internasional

Komunikasi merupakan bagian terpenting bagi suatu masyarakat atau kelompok manusia. Tidak ada masyarakat tanpa komunikasi, demikian halnya juga tidak ada organisasi tanpa komunikasi. Komunikasi melahirkan dan membangun interaksi antar manusia. Dengan adanya interaksi ini, organisasi sebagai sebuah kumpulan manusia akan terus hidup, bergerak, berkembang dan mencapai tujuannya. Demikian pula halnya pada organisasi pengelola Sumber Daya Manusia (SDM), komunikasi menjadi urat nadi yang memperlancar tugas utamanya yaitu pengelolaan personil organisasi sehingga kebijakan dan implementasi manajemen SDM dapat berjalan efektif untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

A. Komunikasi Organisasi

Sud-disiplin berkenaan dengan komunikasi di sebuah organisasi disebut “Komunikasi dalam Organisasi” atau “Komunikasi Organisasi” (*Organizational Communication*). Yang dimaksud dengan Komunikasi Organisasi adalah proses dan sistem pertukaran informasi/pesan diantara anggota organisasi tersebut yang berupa tindakan berbagi informasi, berbicara satu sama lain maupun berbicara dengan pemangku kepentingan di luar organisasi (seperti klien, pemasok, pemodal dan kelompok

terkait lainnya). Sifat komunikasi organisasi dapat berbentuk (1) formal yaitu dengan aturan dan prosedur yang baku dan (2) informal yaitu yang tanpa terikat ketentuan, namun pertukaran pesan dapat berjalan. Alur komunikasi dalam organisasi bisa bersifat *top-down* (dari atasan ke bawahah/staf), *bottom-up* (masukan/umpan balik dari bawahan ke manajemen puncak) atau linier (pertukaran informasi antar bagian yang setara/se-level).

Hampir serupa dengan ini adalah komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi yang berorientasi bisnis. Komunikasi dalam konteks ini disebut sebagai “Komunikasi Bisnis” (*Business Communication*). Komunikasi bisnis menurut Rosenblatt (1982) adalah pertukaran ide, opini, informasi, instruksi dan sejenisnya yang disajikan secara personal maupun non personal melalui simbol atau tanda untuk mencapai tujuan perusahaan.

Komunikasi bisnis meyakini bahwa komunikasi adalah elemen krusial berkembangnya sebuah organisasi/perusahaan. Komunikasi bisnis merupakan motor pendorong sumber daya (*resources*) dari organisasi bisnis agar dapat bergerak, bersinergi, berdaya-guna, bermanfaat dan mampu mencapai tujuan bisnis dari organisasi. Oleh karenanya, di dalam organisasi bisnis, tidak ada divisi yang tidak memerlukan komunikasi. Divisi pemasaran, operasional, pelayanan, perencanaan, akusisi, akunting, *purchasing* termasuk bidang Sumber Daya Manusia (SDM) /*Human Capital* (HC), semua memerlukan komunikasi untuk memperlancar tugas sehari-harinya.

Komunikasi bisnis berfokus pada penyusunan pengiriman pesan verbal maupun non-verbal yang memanfaatkan berbagai sarana komunikasi untuk mencapai kepentingan bisnis. Dalam institusi bisnis, pengelolaan komunikasi organisasinya menjadi tugas utama seorang kepala divisi komunikasi. Argenti (2017)

menyebutkan bahwa tanggung-jawab kepala divisi komunikasi bisnis sangat strategis karena meliputi setengah dari kegiatan bisnis perusahaan seperti *media relations*, *online communication*, *marketing*, *special event*, *product/brand communication*, *crisis management*, *employee/internal communication*, *community relations* dan *product/brand advertising*.

Komunikasi dalam organisasi melibatkan peran manusia/SDM sebagai aktor utama komunikasi. Oleh karena itu, divisi SDM/HC yang berfokus pada pengembangan manusia, sangat membutuhkan komunikasi. Manajer SDM/HC perlu memahami arti pentingnya komunikasi sebagai bagian dari penggerak divisi SDM dan organisasi bisnis secara umum. Divisi SDM/HC perlu mengembangkan sistem komunikasi yang efektif dalam organisasi, agar sumber daya (*resources*) organisasi/perusahaan baik divisi SDM, keuangan, produksi, pemasaran, dsb dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Komunikasi dalam Manajemen SDM

Komunikasi berperan penting dalam mendukung pelaksanaan tugas manajemen SDM, seperti menyampaikan kebijakan perusahaan secara umum termasuk kebijakan SDM dan mengumpulkan umpan balik terhadap kebijakan perusahaan secara sistematis, memperkuat *team building* dan menyelesaikan konflik. Komunikasi juga berperan untuk menyampaikan informasi dari pucuk pimpinan/manajemen puncak organisasi kepada seluruh anggota organisasi terkait visi, misi dan target organisasi termasuk target bagi manajemen SDM dalam organisasi, serta membangun budaya perusahaan

Terkait hal ini, manajemen SDM harus mampu menciptakan sistem komunikasi internal (pegawai) yang efektif sehingga pegawai dapat menyampaikan aspirasi terkait dengan

kepentingannya secara mudah. Pada beberapa organisasi besar, tugas komunikasi semacam ini diserahkan kepada divisi khusus yaitu komunikasi korporat (*corporate communication*). Selain melakukan komunikasi ke luar, divisi komunikasi korporat berperan membina sistem komunikasi internal sehingga dapat menciptakan dukungan karyawan/pemangku kepentingan internal yang kuat serta sosialisasi nilai-nilai atau budaya perusahaan (*corporate culture*).

Komunikasi juga berperan dalam perubahan organisasi (*organizational change*) saat organisasi melakukan ekspansi. Dalam manajemen perubahan, peran agen perubahan (*agent of change*)-nya biasanya dilakukan oleh divisi kunci dalam organisasi, salah satunya divisi SDM. Dengan personil SDM sebagai garda terdepan perubahan dalam organisasi, maka divisi SDM perlu mengembangkan sistem komunikasi yang persuasif, terukur dan efektif. Selain itu, dengan tugas tambahan manajemen SDM adalah mengelola perubahan dan pembinaan SDM, maka tahapan dan strategi manajemen perubahan -- termasuk mengkomunikasikannya-- menjadi tanggung-jawab manajemen SDM.

1. Komunikasi sebagai Pendukung Manajemen SDM

Dalam tataran manajemen strategik, pihak yang paling bertanggung-jawab untuk menciptakan iklim komunikasi yang baik agar sumber daya organisasi dapat berfungsi optimal adalah divisi SDM/Human Capital (HC). Divisi ini harus mampu merancang sistem komunikasi internal (pegawai) yang baik dalam organisasi agar terwujud suatu organisasi yang terbuka, kreatif, inklusif yang dapat mendorong SDM-nya mampu berkiprah secara optimal. Dengan kemampuan menciptakan sistem komunikasi efektif bagi segenap SDM/HC di organisasi, maka divisi SDM/HC telah menjalankan salah satu tugas strategisnya yaitu penguatan organisasi dengan divisi HC sebagai contoh/*role model*.

Sebagaimana diketahui, dalam organisasi secara umum, komunikasi sangat diperlukan. Herlintati (2019) menyebutkan bahwa 75-95% kegiatan yang dilakukan perusahaan adalah komunikasi. Apalagi bagi sebuah Divisi SDM/HC yang bertanggung-jawab untuk pembinaan sistem komunikasi internal organisasi, maka penguatan sistem komunikasi divisi ini menjadi mutlak dilakukan. Divisi SDM sebagai salah satu aset terpenting organisasi dapat berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi bisnis, antara lain melalui peningkatan kinerja staf, memiliki kewajiban menciptakan model-model dan *role play* sebuah sistem komunikasi internal yang dapat jadi rujukan divisi lain. Dalam tataran individu, para staf di Biro SDM harus mampu menampilkan kompetensi komunikasi yang baik, agar dapat menjadi *benchmarking* bagi personil dari divisi lain.

Bagaimana lingkup komunikasi dalam Divisi SDM? Heynes (2005) menggambarkan komunikasi bisnis efektif adalah kunci untuk perencanaan, pengendalian, pengelolaan dan pengawasan sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya. Jadi menurut Heynes, dalam seluruh rangkaian proses perencanaan sebuah perusahaan, pengendalian, pengelolaan maupun pengawasannya, maka diperlukan kecakapan komunikasi bagi seluruh SDM terkait. Komunikasi yang dikendalikan divisi SDM/HC dapat berbentuk formal maupun informal.

Merujuk berbagai definisi manajemen SDM, penulis melihat setidaknya ada 5 kegiatan utama dalam manajemen SDM yaitu perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan. Masing-masing fungsi dalam manajemen tersebut melibatkan kegiatan komunikasi untuk memperlancar tugas. Tabel ini mencoba mengidentifikasi peran komunikasi dalam fungsi-fungsi tersebut. (Lihat tabel 2). Mengingat begitu luas dan kompleksnya setiap fungsi dan beragamnya kegiatan komunikasi yang terlibat, penulis membatasi pada beberapa peran komunikasi yang menonjol.

Tabel 5. Fungsi Manajemen SDM dan Peran Komunikasi Terkait

No	Fungsi yang Dilaksanakan
1	Perencanaan Peran komunikasi sbb: – Mengumpulkan informasi dan mendiskusikan misi, visi dan tujuan perusahaan; – Mengumpulkan informasi dan mendiskusikan kualifikasi SDM untuk mencapai tujuan perusahaan; – Melakukan koordinasi untuk menyusun sistem SDM perusahaan dan hal terkait lainnya.
2	Pengadaan (Rekrutmen, Seleksi) Peran komunikasi sbb: – Menyebarkan informasi rekrutmen, kriteria dan pelaksanaan rekrutmen/seleksi; – Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait persiapan dan pelaksanaan rekrutmen/seleksi; – Melakukan koordinasi untuk pelaksanaan dan personil rekrutmen/seleksi.
3	Pengembangan (Orientasi, Pelatihan) Peran komunikasi sbb: – Melakukan koordinasi untuk menyusun paket informasi pegawai baru termasuk sosialisasi budaya korporat, profil perusahaan, sistem kerja dsb; – Melakukan koordinasi untuk menyusun rencana dan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai.
4	Pemeliharaan (Kompensasi, Keselamatan, Kesehatan, Hubungan Industri, Penataan Karier) Peran komunikasi sbb: – Mengumpulkan informasi terkait untuk menyusun kompensasi/ insentif/sistem penggajian terbaik bagi pegawai dan mensosialisasikannya kepada seluruh pekerja; – Menyusun sistem komunikasi internal untuk mempersatukan SDM dan

	mensosialisasikannya; – Mengkoordinasikan penyusunan sistem insentif agar tenaga kerja “betah” di perusahaan kita dan mensosialisasikannya
5	Pemanfaatan (Promosi, Demosi, Mutasi, Pemberhentian, Penempatan, Pengendalian, Pengawasan) Peran komunikasi sbb: – Mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak terkait target perusahaan dan kinerja SDM – Mensosialisasikan sistem promosi, demosi, mutasi atau pemecatan yang baik dari waktu ke waktu dan menyiapkan kondisi kondusif agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan; – Melakukan komunikasi secara transparan kepada pegawai terkait pengawasan, pengendalian pegawai sehingga tidak menimbulkan gejala negatif bagi perusahaan.

JKH, 2022

Tabel di atas memberikan gambaran singkat dalam manajemen SDM sejumlah aktivitas komunikasi yang dilakukannya. Deskripsi ini juga *check-list* mengkaji kesiapan divisi SDM dalam melaksanakan peran komunikasi tersebut. Tentu saja tabel ini belum *exhaustive*, karena dalam praktik manajemen SDM begitu banyak detail fungsi manajemen SDM, demikian pula peran komunikasi yang dimainkan. Misalnya, terkait tugas pengawasan dalam manajemen SDM, peran komunikasi adalah memberi informasi target pekerjaan, kinerja SDM yang diharapkan, menggali informasi tentang kinerja pegawai, memantau informasi pelaksanaan tugas pegawai, memberikan masukan/umpan balik, mengajarkan hal yang perlu dikoreksi dan memantau hasil pekerjaan setelah revisi.

Dari beragam kegiatan komunikasi, penelitian Herlintati (2019) menyebutkan bahwa lamanya kegiatan komunikasi dalam organisasi dihabiskan pegawai adalah untuk mendengar (50%), bicara (35%), membaca (10%) dan menulis (5%). Sementara itu dalam konteks komunikasi di dalam manajemen SDM, alokasi komunikasi terbesar untuk komunikasi rutin (44%) seperti melaporkan rencana kegiatan, perencanaan,

laporan kehadiran dsb; selanjutnya, untuk pengembangan SDM (26%) seperti penilaian kinerja SDM, konseling karyawan, *training*, seleksi, promosi; sementara itu, untuk fungsi tradisional manajemen (19%) seperti pengawasan, memberi instruksi, melaporkan dll; dan terkecil, adalah waktu untuk *networking* (11%) dimana di dalamnya untuk memperluas jejaring kerja, berkoordinasi dan belajar hal baru.

Sebagaimana diuraikan di atas, manajemen SDM tidak hanya bertanggung-jawab mengelola personil, melainkan juga memiliki “tugas khusus” terkait pengembangan SDM dan organisasi, seperti manajemen perubahan, restrukturisasi organisasi, budaya korporat, pengembangan kepemimpinan dan penanganan krisis. Untuk menganalisisnya, penulis mencoba mengidentifikasi beberapa fungsi tambahan yang kerap dibebankan pada divisi SDM dan peran komunikasi yang dimainkan. Melihat begitu banyak tugas lainnya yang dibebankan pada manajemen SDM, penulis membatasi pada beberapa fenomena yang menonjol.

2. Tugas Tambahan Manajemen SDM

a. Manajemen Perubahan dan Komunikasi

Perubahan (*change*) adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari dari sebuah perusahaan/organisasi. Oleh karena itu dalam kajian manajemen, manajemen perubahan (*change management*) adalah topik penting. Pada beberapa perusahaan, manajemen perubahan menjadi tanggung-jawab sejumlah divisi namun ujung tombaknya adalah divisi SDM.

Manajemen perubahan menurut Kotter (1996) adalah pendekatan sistematis untuk mengelola transisi atau transformasi tujuan, proses dan teknologi organisasi. Tujuan manajemen perubahan adalah mengimplementasikan strategi perubahan efektif, mengawal perubahan dan membantu orang untuk beradaptasi dengan perubahan. Merujuk elemen yang menjadi bagian dari manajemen perubahan, maka terdapat

sejumlah peran komunikasi strategis terkait mensosialisasikan dan memastikan orang memahami perubahan dan mengikuti strateginya. Selain itu, peran komunikasi diharapkan mampu mengawasi dan mengawal perubahan dalam jalur yang benar sesuai tujuan. Yang terakhir adalah menyiapkan sebuah strategi komunikasi yang jitu sehingga orang memahami tujuan perubahan, terpersuasi untuk melakukan perubahan dan siap beradaptasi untuk perubahan.

Begitu krusialnya peran komunikasi dalam manajemen perubahan, maka strategi komunikasi perlu dirancang baik sebelum, saat dan sesudah proses perubahan akan mulai digulirkan. Terkait perubahan ini, MSDM kerap bekerja sama dengan fungsi komunikasi korporat karena melibatkan teknik-teknik komunikasi yang canggih dan tertata dengan baik. Medium yang digunakan, mulai dari media internal kantor seperti buletin, papan pengumuman di tempat strategis, atau komunikasi rutin lainnya baik dalam kerangka formal atau non-formal seperti *family gathering* atau *outbound*.

Begitu pentingnya peran komunikasi bagi manajemen perubahan, Elving (2005) menyebutkan setidaknya ada 7 tips agar komunikasi dalam konteks perubahan ini dapat berjalan baik yaitu: (1) Komunikasi dengan jelas, sejak dini dan sering; (2) Komunikasikan pesan perubahan melalui orang yang tepat; (3) Komunikasikan melalui berbagai sarana/saluran; (4) Menjawab pertanyaan ‘Apa manfaatnya ini untuk saya’ dan ‘Apa artinya ini untuk saya’; (5) Bersiap untuk penolakan/resistensi; (6) Mendekat umpan balik (*feedback*); dan (7) Jangan takut untuk mengulang-ulang pesannya.

b. Restrukturisasi Organisasi dan Komunikasi

Bagi organisasi/perusahaan di abad 21, restrukturisasi adalah keniscayaan untuk merespons perubahan di dunia luar yang ditandai dengan VUCA (*Volatile* (rentan), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (rumit) dan *Ambiguous* (tidak jelas).

Restrukturisasi pada dasarnya perubahan dalam struktur, model dan proses bisnis sebuah organisasi/perusahaan. Mirip dengan manajemen perubahan, namun ini lebih fokus pada perubahan pilar organisasi yang vital seperti Pegawai, reorganisasi hierarkis (perusahaan lebih flat dibanding bentuk piramida misalnya), proses baru dalam bisnis dsb. Restrukturisasi sering melibatkan perubahan fundamental organisasi seperti misalnya terjadi merger atau akuisisi; restrukturisasi hukum seperti perubahan susunan pemilik maupun kesepakatan dengan pihak lain; perubahan struktur terkait keuangan seperti pemilik saham, hutang, equitas; maupun reposisi fokus bisnis perusahaan misalnya dari pembuat produk piranti lunak sekarang menjadi penyedia layanan jaringan internet; pengurangan biaya untuk efisiensi; dan perubahan besar besaran dalam organisasi seperti otomatisasi yang berdampak pada pemotongan biaya administrasi dan operasi.

Restrukturisasi organisasi melibatkan manajemen SDM karena terkait dengan fungsi apa yang harus diubah, dialihkan, dipisahkan, digabungkan termasuk personil dan paket kompensasinya. Restrukturisasi tidak sekedar menyusun struktur perusahaan di atas kertas, melainkan melibatkan manusia, pihak yang terdampak, baik diubah tugasnya, dialihkan, diupgrade, didemosi bahkan dihentikan. Untuk itu, tugas komunikasi menyiapkan restrukturisasi menjadi krusial termasuk waktu yang tepat. Untuk itu kerja sama dengan divisi komunikasi, termasuk menyiapkan paket informasi terkait dan pertemuan langsung menjadi penting, agar restrukturisasi dipersepsikan sebagai hal kondusif untuk perusahaan dan bermanfaat bagi pegawai. Seperti halnya manajemen perubahan, tips komunikasi yang harus dilakukan adalah sebagai berikut: (1) jelas dan jujur dalam menyampaikan perihal perubahan kepada karyawan; (2) empati dalam menyampaikan tentang perubahan organisasi sehingga kata dan cara yang

dipilih lebih bijak; (3) sampaikan esensi dan signifikansi perubahan bagi karyawan; (4) antisipasi ekspektasi yang muncul saat mengkomunikasikan perubahan; (5) beritahu apa yang karyawan perlu lakukan; (6) kembangkan bentuk komunikasi dari atasan ke bawahan dengan medium komunikasi yang tepat dan penuh empati; (7) fokus pada sasaran karyawan yang paling terdampak dengan perubahan ini; (8) Ciptakan komunikasi strategis dua arah untuk menyampaikan perubahan.

c. Budaya Korporat dan Komunikasi

Diakui atau tidak, budaya korporat (*corporate culture*) menjadi “nilai tetap” dan rujukan bagi pegawai di sebuah perusahaan. Pegawai datang dan pergi, pemilik dan puncak pimpinan dapat berganti, sejauh budaya korporat masih ada, maka tersedia panduan gerak perusahaan dan kerja pegawai. Sebagai diyakini bahwa budaya perusahaan menjadi kerangka dan destinasi bergerak bagi perusahaan dan rujukan perilaku pegawai, maka tugas MSDM melakukan perumusan, mensosialisasikan, mengembangkan, merevitalisasi, memperkuat dan mengumpulkan *feedback* untuk melakukan penyempurnaan.

Tugas terpenting terkait budaya perusahaan adalah bagaimana mengkomunikasikan budaya perusahaan dari generasi ke generasi dan kepada berbagai segmen karyawan. Tugas komunikasi lainnya adalah menyusun paket informasi yang tepat sehingga budaya perusahaan menjadi “*living document*” tetap actual dari masa ke masa. Tugas komunikasi lainnya adalah mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan dalam berbagai kesempatan misalnya dalam pertemuan internal perusahaan. Dalam pelaksanaannya, pihak yang dilibatkan adalah divisi komunikasi untuk menyebarluaskan nilai-nilai tersebut. Namun untuk memastikan nilai-nilai tersebut tertanam pada SDM perusahaan, maka proses internalisasinya,

perumusan dan pengukuran nilai-nilai budaya perusahaan, maka relevan dan perlu adanya keterlibatan divisi SDM.

d. Kepemimpinan dan Komunikasi

Sebuah perusahaan, selain menyiapkan para pegawai yang terbaik untuk menjalankan roda perusahaan, memerlukan kaderisasi pemimpin untuk agar perusahaan memenangkan persaingan. Untuk itu perusahaan dalam hal ini divisi SDM memiliki tugas untuk melakukan seleksi dan promosi pimpinan. Tidak mudah untuk “merekrut” pemimpin. Pemimpin harus disiapkan dan dilatih. Tidak sekedar menyiapkan kriteria, menyeleksi dan mempersiapkan agar pemimpin tersebut mumpuni menjadi pemimpin. Divisi SDM harus mampu menyiapkan “pemimpin yang ideal”, Azis (2021) menyebut pemimpin penggerak dan pendukung budaya perusahaan yang mampu menangani krisis.

Dalam hal ini, peran komunikasi yang dilakukan manajemen SDM adalah meng-*outreach* (menjangkau) kepada sejumlah pihak terkait di dalam dan di luar organisasi sehingga mendapatkan gambar strategis situasi bisnis dan tantangan eksternal perusahaan, menganalisis prototipe atau sosok pemimpin yang diharapkan, menyiapkan sistem rekrutmen yang tepat serta menyiapkan pelatihan dan pengembangan pemimpin baik konten pelatihan, cara pelatihan dan pelatih yang tepat.

e. Manajemen Krisis dan Komunikasi

Bagian terberat sebuah perusahaan adalah saat diterpa krisis. Baik krisis disebabkan oleh situasi eksternal atau krisis internal lainnya misalnya mismanajemen, PHK, demonstrasi, perselisihan manajemen-pegawai atau bangkrut. Tugas perusahaan di dalam krisis adalah bagaimana memulihkan kinerja perusahaan pada divisi vital seperti marketing, produksi, layanan agar efisien saat krisis. Pada saat krisis, bagian paling penting adalah bagaimana mengelola “*man behind the gun*” atau SDM yang menjadi tulang-punggung perusahaan. Peran

manajemen SDM ada di garda depan dalam situasi krisis seperti menguatkan mental pegawai meminta dukungan untuk seluruh kebijakan SDM yang berdampak pada nasib pegawai. Divisi SDM juga harus mampu menyiapkan mitigasi krisis khususnya dalam efisiensi mengelola perusahaan, menyusun langkah menghadapi krisis, mulai dari tingkatan organisasi sampai tingkatan personil, mengidentifikasi personil yang dapat dimanfaatkan atau dikurangi dan yang penting untuk mengelola gejolak tambahan terkait ketidakpuasan pegawai atau ketidaktahuan pegawai yang dapat memperburuk krisis dan menjatuhkan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, praktisi SDM paham apa yang disebut mengelola hubungan industri (*industrial relations*), sehingga saat krisis dengan cepat menyusun kebijakan, strategi dan implementasi mengelola SDM di saat sulit.

Dalam konteks ini, peran komunikasi sangat strategis untuk memperkuat relasi internal (dengan para pegawai, menciptakan ketenangan, dukungan dan dan mitigasinya dsb). Komunikasi juga berperan menciptakan kepercayaan dan dukungan pihak-pihak eksternal atau pemangku kepentingan terkait seperti instansi perburuhan, LSM, media massa, aparat setempat dan komunitas agar dampak negatif krisis dapat diminimalisir. Peran komunikasi pada divisi SDM sangat besar terkait krisis di perusahaan khususnya dalam (1) mengantisipasi krisis, (2) menangani krisis, dan (3) menyiapkan pasca krisis. Keterlibatan divisi terkait seperti divisi komunikasi, manajemen puncak, divisi keuangan sangat penting untuk menciptakan kesamaan persepsi dalam mengelola krisis yang sifatnya sangat *delicate*. Divisi SDM harus memiliki cara komunikasi yang komprehensif, tepat waktu dan terukur sehingga hasilnya sedikit demi sedikit tetapi bergerak kearah yang kita inginkan.

Terkait bagaimana peran komunikasi dalam tugas tambahan manajemen SDM yang dipaparkan di atas, penulis menggambarkan dalam **Tabel 3**. Sebagaimana pada **Tabel 2**. di

atas, mengingat kompleksnya tugas tambahan manajemen SDM, tidak semua peran komunikasi teridentifikasi dalam tabel ini. Berikut beberapa peran komunikasi digambarkan sebagai rujukan.

Tabel 6. Tugas Tambahan Manajemen SDM dan Peran Komunikasi yang dimainkan

No	Tugas Tambahan MSDM	Pihak Terkait
1	Manajemen Perubahan Peran Komunikasi Sbb: – Mensosialisasikan nilai-nilai/hal baru yang akan diadopsi para pegawai. – Mempersuasi pegawai untuk mendukung perubahan tersebut. – Memberikan informasi peta perubahan organisasi untuk didukung. – Memberikan informasi kepada pegawai cara menyiapkan diri untuk beradaptasi.	Pimpinan Manajemen Puncak Divisi Komunikasi
2	Restrukturisasi Organisasi Peran Komunikasi Sbb: – Mendiseminasi informasi dalam berbagai bentuk tentang pentingnya restrukturisasi untuk masa depan perusahaan. – Mengadakan pertemuan publik agar tumbuh pemahaman di kalangan pegawai dan mereka menyiapkan diri plus dapat beradaptasi. – Menebarkan empati dan simpati kepada karyawan secara jujur agar restrukturisasi dipersepsikan positif. – Membangun jalur komunikasi dua arah antara manajemen puncak dan pegawai untuk menciptakan perasaan kesatuan (<i>oneness</i>).	Pimpinan Manajemen Puncak Divisi Legal
3	Budaya Korporat/Perusahaan Peran Komunikasi Sbb: – Memperkenalkan dan menguatkan budaya perusahaan kepada pegawai dari berbagai jenjang jabatan dan menguatkan nilai-nilai tersebut. – Menciptakan ekosistem dimana para pegawai mudah berkomunikasi satu sama dan dapat melakukan kritik dan perbaikan karena budaya perusahaan adalah “<i>living document</i>” bukan “<i>text book</i>” dimana mereka	Pemilik Pimpinan Manajemen Puncak Divisi Komunikasi

	bisa memberi pengayaan. – Mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan dalam berbagai kesempatan dalam pertemuan internal perusahaan untuk memandu kinerja perusahaan.	
4	Pengembangan Kepemimpinan Peran Komunikasi Sbb: – Melakukan <i>outreach</i> kepada sejumlah pihak terkait di dalam dan di luar organisasi sehingga mendapatkan gambar komprehensif tentang tantangan eksternal perusahaan termasuk mendapatkan informasi prototipe atau sosok pemimpin yang tepat. – Mensosialisasikan sejak jauh hari sistem rekrutmen terbuka agar setiap pegawai tahu dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipilih. – Melakukan koordinasi pelaksanaan seleksi plus pelatihan, pengembangan kepemimpinan sehingga dapat diperoleh pemimpin yang tepat.	
5	Manajemen Krisis Peran Komunikasi Sbb: – Melakukan komunikasi secara cepat dan inklusif kepada seluruh pegawai dan manajemen puncak tentang krisis yang dihadapi. – Memperkuat komunikasi internal dengan para Pegawai dan mensosialisasi langkah mitigasi kepada pemangku kepentingan lainnya. – Melaksanakan komunikasi intensif pra, saat dan pasca krisis untuk memperkuat endurance dan daya tarung SDM.	Pimpinan Manajemen Puncak Divisi Komunikasi Divisi Keuangan Divisi Pemasaran

C. Kesimpulan

Komunikasi berperan dalam fungsi manajemen SDM terkait perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan SDM. Peran komunikasi dalam hal ini adalah mengumpulkan informasi, menyebarkan informasi,

menghimpun umpan balik, berkoordinasi, menciptakan sistem komunikasi internal efektif, dua arah dan inklusif.

Manajemen SDM memiliki “tugas tambahan” dalam manajemen perubahan, restrukturisasi organisasi, penguatan budaya korporat, rekrutmen pimpinan dan manajemen krisis. Dalam tugas tersebut, terdapat peran komunikasi yang harus dijalankan dalam hal pengumpulan informasi, diseminasi, sosialisasi, persuasi, penguatan dan adaptasi terhadap hal-hal baru, tantangan baru maupun penanganan krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, Paul A., *Corporate Communication*, 8th edition, New York: Mc-Graw Hill
- Azis, Sirajuddin (2021), *Corporate Pakistan, Insight to Leadership & Governance*, Karachi: Paramount Books
- Elving, Wim J.L (2005), *the Role of Communication in Organizational Change*, *Corporate Communication: International Journal*, Vol 10, No 2, hal 129-137
- Herlitanti, Herlitansi, Fery Hendi Jaya dan Fikri Akbar (2019), *Peran Komunikasi dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia*, Prosiding Seminar Nasional FISIP UNILA (SEFILA) 3 Tahun
- Heyness, Geraldine (2005), *Managerial Communication: Strategies and Application*, New York: McGraw-Hill/Erwin
- Kotter, John P. (2012), *Leading Change*, Cambridge: Harvard Business Press

PROFIL PENULIS



**Dr. June Kuncoro Hadiningrat,
MSc., MSi.**

adalah diplomat pada Kementerian Luar Negeri (Kemlu) sejak 1997 dan pernah bertugas di KBRI Kuala Lumpur, KBRI Roma, KBRI Den Haag maupun KJRI Karachi (sebagai Konsul Jenderal). June lahir di Jakarta, 26 Juni 1967 dari ayah H. Eddy Sehadi Supardiman, SH dan Ibu Hj. Nonon Betty Masani Mas'ud. Ia menikah dengan Hj. Ani June Kuncoro, S.Sos, pada 7 Januari 1995 dan dikaruniai 4 anak yaitu Muhammad Aldo Britano Kuncoro, SH, Muhammad Zaidan Pasmal Kuncoro, Muhammad Benedetto Kuncoro dan Raihanna Aditalia Kuncoro.

Dengan Beasiswa dari *British Chevening Award* (1994-1995), dia meraih MSc di bidang *Communication Science* dari University of Leeds, Inggris melengkapi gelar Drs. dari Jurusan Komunikasi FISIP Universitas Indonesia (1993). Saat bertugas di Kemlu, June meraih Master bidang Hubungan Internasional, Universitas Indonesia (1999) dan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta (2019) serta mengunjungi lebih 40 negara.

Menjabat Direktur Sekolah Staf dan Pimpinan Kemlu (SESPARLU), Pusdiklat Kemlu (2018-2021), June aktif sebagai dosen tamu pada sejumlah kampus: UI, USU, IPB, Universitas Al-Azhar Indonesia, UPN "Veteran" Jakarta dan Yogyakarta, Universitas Pertamina dan kampus di Karachi: Iqra University, IoBM (*Institute of Business Management*), IBA (*Institute of Business Management*), dan *University of Karachi*, mengajar di bidang Manajemen, Hubungan Internasional dan Komunikasi.

Pernah menulis di harian nasional seperti Kompas dan Jakarta Post, June juga Juara 1 Lomba Menulis Nasional tentang Parlemen ASEAN yang diadakan Sekretariat DPR untuk AIPO (2007) dan memenangkan dua kali Juara Kedua Lomba Penulisan Ilmiah Populer Kemlu (2007 & 2008). Tulisannya tentang Manajemen muncul dalam chapter buku Sumber Daya Manusia (2021) yang diterbitkan IKADIM (Ikatan Doktor Ilmu Manajemen).

Social Media:

Instagram:junekuncoro

Twitter:junekuncorohadi

Fb: junekuncorohadi

Email : junkuncorohadi@gmail.com

BAB 10

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Dr. H. Sukemi Kadiman, S.Sos., M.M., CHRM.
Dosen S2 (Magister Manajemen) STIE WIKARA, Purwakarta,
Jawa Barat

A. Pengertian dan Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Menurut Mangkunegara, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan jasmani maupun rohani tenaga kerja khususnya dan manusia pada umumnya serta hasil karya dan budaya menuju masyarakat adil dan makmur. Pengertian K3 menurut keilmuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah semua ilmu dan penerapannya untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja (PAK), kebakaran, peledakan dan pencemaran lingkungan. Pengertian K3 menurut ISO 45001:2018 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah semua kondisi dan faktor yang dapat berdampak pada keselamatan dan kesehatan kerja tenaga kerja maupun orang lain (kontraktor, pemasok, pengunjung dan tamu) di tempat kerja.

Ketiga versi pengertian K3 di atas adalah pengertian K3 yang umum/paling sering digunakan di antara versi-versi pengertian/definisi K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) lainnya. Sebagaimana diketahui, tahun 2017 merupakan tahun ke-3 bagi bangsa Indonesia yang secara terus menerus berusaha mewujudkan kemandirian masyarakat Indonesia berbudaya K3

tahun 2020. Menurut Menteri Ketenagakerjaan (Menaker) Muhammad Hanif Dhakiri, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 Tentang Keselamatan Kerja mengatur dengan jelas pelaksanaan K3 di semua tempat kerja dimana terdapat tenaga kerja, hubungan kerja atau kegiatan usaha dan sumber bahaya baik di darat, didalam tanah, di permukaan air, di dalam air maupun di udara yang berada di dalam wilayah Indonesia.

Disamping itu, tujuan K3 tidak hanya untuk memberikan perlindungan terhadap tenaga kerja dan orang lain yang berada di tempat kerja agar terjamin keselamatannya, tetapi juga untuk mengendalikan resiko terhadap peralatan, aset, dan sumber produksi sehingga dapat digunakan secara aman dan efisien agar terhindar dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Perlindungan K3 yang efektif dan efisien dapat mendorong produktivitas jika di laksanakan dan di terapkan melalui sistem manajemen K3 sebagaimana amanat pasal 83 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Untuk itu, program dimaksudkan untuk mendorong semua pihak berpartisipasi aktif membudayakan K3 yang diharapkan menjadi bagian integral dalam pembangunan nasional untuk meningkatkan produktifitas dan kesejahteraan masyarakat.

B. Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di Perusahaan

Salah satu penyebab tingginya angka kecelakaan kerja adalah manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang masih rendah. Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 2012, pemerintah menetapkan penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) yang merupakan kebijakan pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh perusahaan dalam upaya menurunkan angka kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja.

Penjelasan pasal 87 ayat (1) Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UU 13/2003), mendefinisikan Sistem Manajemen K3 (SMK3) sebagai bagian dari sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, pelaksanaan, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 2012 tentang Penerapan SMK3 (PP 50/2012) menyebut tujuan penerapan SMK3 di perusahaan, untuk: 1) Meningkatkan efektivitas perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja yang terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi; 2) Mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja dengan melibatkan unsur manajemen, pekerja/buruh, dan/atau serikat pekerja/serikat buruh; dan 3) Menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, dan efisien untuk mendorong produktivitas.

Kewajiban menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di perusahaan diatur dalam pasal 87 UU 13/2003, yang menegaskan “setiap perusahaan wajib menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan.” Kewajiban tersebut, diperjelas dalam pasal 5 PP 50/2012, berlaku bagi perusahaan yang: a) mempekerjakan pekerja paling sedikit 100 (seratus) orang; atau b) mempunyai tingkat potensi bahaya tinggi. Mengenai tingkat potensi bahaya tinggi, PP 50/2012 menyebut perusahaan yang mempekerjakan pekerja kurang dari 100 orang tetapi menggunakan bahan, proses dan instalasi yang memiliki risiko besar dapat mengakibatkan kecelakaan kerja dan penyakit akibat

kerja(PAK)seperti peledakan, kebakaran, pencemaran lingkungan, pencemaran radioaktif, wajib menerapkan SMK3.

C. SMK3 Berbasis SNI ISO 45001:2018

SMK3 Berbasis SNI ISO 45001:2018 ISO 45001:2018 tentang SMK3 telah dipublikasikan oleh ISO pada tanggal 12 Maret 2018, yang kemudian diadopsi secara identik oleh BSN menjadi SNI ISO 45001:2018. ISO 45001:2018 ini mengikuti pola High Level Structure (HLS) yang mengacu pada Annex SL agar mudah diintegrasikan dengan sistem manajemen lainnya seperti SNI ISO 9001:2015 tentang Sistem Manajemen Mutu dan SNI ISO 14001:2015 tentang Sistem Manajemen Lingkungan. SNI ISO 45001:2018 dapat digunakan oleh organisasi apapun tanpa memandang ukuran dan jenis organisasi, baik organisasi yang berukuran besar, sedang maupun kecil. SNI ISO 45001:2018 terdiri dari 10 klausul yaitu: a. Ruang Lingkup; b. Acuan Normatif; c. Istilah dan Definisi; d. Konteks Organisasi; e. Kepemimpinan dan Partisipasi Pekerja; f. Perencanaan; g. Dukungan; h. Operasi; i. Evaluasi Kinerja; dan j. Perbaikan Berkelanjutan.

Kecelakaan kerja yang terus terjadi di seluruh dunia, termasuk Indonesia telah mendorong ISO untuk mempublikasikan ISO 45001:2018. Menurut *International Labour Organization* atau ILO (2015), setiap tahun lebih dari 2,3 juta perempuan dan laki-laki meninggal di tempat kerja akibat kecelakaan kerja atau penyakit akibat kerja. Lebih dari 350.000 orang meninggal karena kecelakaan kerja fatal dan hampir 2 juta orang meninggal karena penyakit akibat kerja. Di Indonesia sendiri, Menteri Tenaga Kerja saat memberikan sambutan dalam acara Bulan K3 Nasional tahun 2019 memaparkan bahwa tahun 2018 terdapat 157.313 kasus kecelakaan kerja. Untuk itu, dengan dipublikasikannya ISO 45001:2018 diharapkan kecelakaan kerja dapat menurun dan tempat kerja menjadi aman serta sehat. Sebelum munculnya ISO 45001:2018,

terdapat sejumlah konsensus Standar *Safety Management* lainnya. Yang paling utama adalah ANSI Z10, OHSAS 18001, dan AS/NZS 4801 terkait *Occupational Health and Safety Management System*. Masing-masing standar tersebut menawarkan perspektif yang sedikit berbeda pada *Safety Management* dan masing-masing menyesuaikan dengan kerangka peraturan dari negara asal standar tersebut. Di antara kesamaan berbagai standar tersebut dengan ISO 45001:2018 adalah karakteristik sebagai berikut: a. kebijakan keselamatan dan kesehatan yang sejalan dengan tujuan organisasi; b. faktor-faktor yang menggerakkan tindakan organisasi, atau sering digambarkan sebagai konteks organisasi; c. fokus pada model perbaikan berkelanjutan dari “Plan”, “Do”, “Check” dan “Act”; dan d. pencantuman kebutuhan untuk mengikuti peraturan pemerintah yang tepat. Menurut Dentch (2018), sama seperti standar sistem manajemen ISO yang lain, SNI ISO 45001:2018 dibangun dengan pendekatan “plan-do-check-act” atau PDCA. Dalam konteks SMK3, pendekatan PDCA adalah sebagai berikut: a. Plan: menetapkan ruang lingkup, konteks dan kebijakan K3. Kemudian, menentukan bahaya dan risiko di tempat kerja yang berpengaruh potensial terhadap cedera dan gangguan kesehatan akibat kerja pada pekerja. Selain itu, untuk menentukan persyaratan hukum dan persyaratan lainnya yang ditetapkan untuk melindungi pekerja dari cedera dan gangguan kesehatan akibat kerja. Selanjutnya, menetapkan program untuk memperbaiki kinerja K3; b. Do: menerapkan rencana tindakan dan pengendalian terkait SMK3 dengan masukan dan partisipasi dari para pekerja; c. Check: memantau dan mengukur proses dan pengendalian serta mengevaluasi dan melaporkan hasil dalam kaitannya dengan apakah tindakan yang dilakukan mampu mengurangi cedera dan gangguan kesehatan akibat kerja; dan d. Act: mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerja SMK3 secara berkelanjutan serta membuat penyesuaian

terhadap kondisi-kondisi yang terindikasi pada tahap check sebelumnya.

Tujuan SMK3 adalah untuk menyediakan kerangka kerja untuk mengelola risiko dan peluang K3. Memahami dan mengendalikan risiko ini akan mencegah cedera yang terkait dengan kerja bagi pekerja dan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat. Sangat penting bagi organisasi untuk menghilangkan bahaya dan meminimalkan risiko K3 dengan mengambil langkah-langkah pencegahan dan perlindungan yang efektif. Ketika langkah-langkah ini diterapkan oleh organisasi melalui SMK3-nya, organisasi akan mampu memperbaiki kinerja K3-nya. SMK3 dapat menjadi lebih efektif dan efisien ketika mengambil tindakan dini untuk memanfaatkan peluang dalam rangka perbaikan kinerja K3. Menerapkan SMK3 sesuai dengan SNI ISO 45001:2018 memungkinkan organisasi untuk mengelola risiko K3 dan memperbaiki kinerja K3-nya. SMK3 dapat membantu organisasi untuk memenuhi persyaratan hukum dan persyaratan lainnya. Artikel yang ditulis oleh Pretesh Biswas yang dipublikasikan dalam website Trace International, konsultan ISO di Kuwait pada tanggal 12 Februari 2019, menyatakan bahwa tujuan dari penerapan SNI ISO 45001:2018 antara lain: a. mengembangkan kebijakan K3; b. memiliki kepemimpinan yang mampu menunjukkan komitmen terhadap K3; c. menetapkan proses sistematis untuk manajemen K3; d. melakukan kegiatan untuk mengidentifikasi bahaya; e. menciptakan pengendalian keselamatan operasional; f. meningkatkan kesadaran dan pengetahuan pekerja terkait K3; g. mengevaluasi kinerja K3 dan mengembangkan rencana untuk perbaikan secara berkelanjutan; h. menetapkan kompetensi yang diperlukan; i. menciptakan dan memupuk nilai-nilai K3 di dalam organisasi serta; j. memenuhi persyaratan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

D. Manfaat Penerapan SNI ISO 45001:2018

Penerapan SNI ISO 45001:2018 memungkinkan organisasi untuk menempatkan SMK3 dalam membantu pengelolaan risiko K3-nya dan memperbaiki kinerja K3-nya dengan mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan tujuan yang efektif. Kembali pada artikel yang ditulis oleh Pretesh Biswas (2019), manfaat penerapan SNI ISO 45001:2018 antara lain: a. organisasi mendapat pengakuan secara global dalam penerapan SMK3; b. pengurangan insiden dan cedera di tempat kerja; c. mengurangi ketidakhadiran dan pergantian staf; d. mengurangi downtime produksi yang akan mengarah pada peningkatan produktivitas; e. mengurangi biaya premi asuransi; f. tercipta budaya K3, dimana pekerja didorong untuk mengambil peran aktif dalam K3 mereka sendiri; g. kepemimpinan yang diperkuat dengan komitmen untuk secara proaktif meningkatkan kinerja K3; h. kemampuan untuk memenuhi persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku; i. meningkatkan reputasi organisasi; j. peningkatan moral pekerja; k. fokus pada pencegahan masalah yang lebih efektif daripada deteksi masalah; serta l. membangun perbaikan secara berkelanjutan, misalnya mengadopsi konsep "zero accident".

Informasi terdokumentasi. Sesuai ISO 45001:2018, Strahinja Stojanovic, seorang pakar SMK3 dan ISO 45001:2018, dalam artikelnya pada tahun 2018 yang berjudul "*List of Mandatory Documents According to ISO 45001*" memaparkan informasi terdokumentasi terkait SMK3 menurut ISO 45001:2018 sebagai berikut: a. dokumen wajib: 1) ruang lingkup SMK3 (klausul 4.3); 2) kebijakan K3 (klausul 5.2); 3) tanggung jawab dan wewenang dalam SMK3 (klausul 5.3); 4) proses K3 untuk mengatasi risiko dan peluang (klausul 6.1.1); 5) metodologi dan kriteria untuk penilaian risiko K3 (klausul 6.1.2.2); dan 6) sasaran K3 dan perencanaan untuk mencapainya (klausul 6.2.27) proses persiapan dan tanggap

darurat (klausul 8.2). Rekaman wajib: 1) risiko dan peluang K3 dan tindakan untuk mengatasinya (klausul 6.1.1); 2) persyaratan hukum dan persyaratan lainnya (klausul 6.1.3); 3) bukti kompetensi (klausul 7.2); 4) bukti komunikasi (klausul 7.4.1); 5) perencanaan untuk tanggap pada situasi darurat yang potensial (klausul 8.2); 6) hasil pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja (klausul 9.1.1); 7) pemeliharaan, kalibrasi atau verifikasi dari peralatan pengukuran (klausul 9.1.1); 8) hasil evaluasi kepatuhan (klausul 9.1.2); 9) program audit internal (klausul 9.2.2); 10) laporan audit internal (klausul 9.2.2); 11) hasil tinjauan manajemen (klausul 9.3); 12) sifat dari insiden atau ketidaksesuaian dan tindakan yang dilakukan (klausul 10.2); 13) hasil dari suatu tindakan dan tindakan korektif, termasuk efektivitasnya (klausul 10.2); dan 14) bukti hasil perbaikan berkelanjutan (klausul 10.3).

Konteks Organisasi. Merujuk pada artikel Pretesh Biswas (2019) pada artikelnya di isoconsultantkuwait.com, menuliskan bahwa klausul 4 SNI ISO 45001:2018 memberikan definisi konteks organisasi dan menjelaskan bagaimana konteks ini harus digunakan untuk memahami tujuan organisasi. Konteks organisasi adalah pertimbangan utama yang harus diambil ketika mengembangkan dan mengimplementasikan pernyataan misi K3, pernyataan kebijakan K3, dan sasaran. Konteks didefinisikan sebagai tujuan yang ingin dicapai organisasi dan isu-isu eksternal dan internal yang akan mempengaruhi kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Memahami Kebutuhan dan Harapan Pekerja dan Pihak Berkepentingan Lainnya. Pekerja dan pihak lain yang berkepentingan merupakan bagian dari konteks organisasi yang beroperasi dan harus diperhitungkan ketika organisasi meninjau konteksnya. Menentukan pihak yang berkepentingan dan membangun hubungan dengan mereka memungkinkan komunikasi yang dapat mendorong pada potensi untuk membangun pemahaman, kepercayaan dan rasa hormat satu

sama lain. Hubungan ini tidak harus bersifat formal. Organisasi harus menentukan pihak yang berkepentingan serta kebutuhan dan harapannya, berkaitan dengan SMK3-nya.

Menentukan Ruang Lingkup SMK3. Organisasi harus menentukan batas dan sejauh mana penerapan SMK3 untuk menetapkan ruang lingkupnya menggunakan masukan dari klausul 4.1 dan 4.2 SNI ISO 45001:2018. Organisasi dapat memilih untuk menerapkan SMK3 pada seluruh organisasi, atau hanya pada subdivisi organisasi, asalkan konsisten dengan tempat kerjanya. Begitu tempat kerja ditentukan, semua Penerapan persyaratan klausul 4.2 Contoh: Harapan Pekerja Harapan pekerja di organisasi atau tempat kerja adalah dapat bekerja dengan aman tanpa adanya *unsafeact* dan *unsafecondition* serta apabila terdapat situasi darurat dapat segera ditanggulangi secara otomatis maupun manual.

Kepemimpinan dan Komitmen. Merujuk pada ISO NWIP 45002, pada subklausul 5.1 SNI ISO 45001:2018 menyatakan bahwa terdapat beberapa cara yang dapat digunakan manajemen puncak untuk kesuksesan SMK3 dan untuk mencapai perbaikan kinerja K3. Maksud dari subklausul ini adalah untuk memastikan bahwa manajemen puncak menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan mengambil peran aktif dalam melibatkan, mempromosikan, memastikan SMK3 Berbasis SNI ISO 45001 mengkomunikasikan, dan memantau kinerja serta efektivitas SMK3. Cara-cara tersebut dapat diterapkan berdasarkan beberapa faktor, seperti ukuran dan kompleksitas organisasi, karakteristik manajemen dan budaya organisasi.

Kebijakan K3. Kebijakan K3 menentukan arah strategis secara keseluruhan dari organisasi yang terkait dengan K3 dan hal ini merupakan tanggung jawab manajemen puncak untuk menetapkan, menerapkan dan memelihara kebijakan K3 tersebut. Kebijakan K3 organisasi harus “sesuai dengan tujuan,

ukuran, dan konteks organisasi serta terhadap sifat dari risiko dan peluang K3-nya". Hal ini berarti bahwa kebijakan harus spesifik dan fokus pada isu-isu organisasi yang signifikan terhadap organisasi untuk menjaga K3 para pekerja dan memperbaiki kinerja K3-nya secara berkelanjutan. Hal ini memungkinkan pekerja yang berada langsung dalam kendali organisasi untuk memahami akan komitmen organisasi secara keseluruhan dan bagaimana komitmen ini dapat berdampak terhadap tanggung jawab pekerja masing-masing dalam organisasi.

Peran, Tanggung Jawab dan Wewenang Organisasi. Agar SMK3 efektif dan dapat mencapai hasil yang diinginkan, maka penting bagi manajemen puncak untuk menyusun tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimengerti oleh organisasi. Tanggung jawab dan wewenang dapat ditunjuk kepada satu pekerja atau lebih yang mampu membuat keputusan dan mempengaruhi perubahan pada area dan atau proses yang menjadi ranahnya. Kemudian, penting juga untuk menekankan bahwa meskipun wewenang dapat didelegasikan, tanggung jawab SMK3 tetap berada pada manajemen puncak.

Konsultasi dan Partisipasi Pekerja. Dalam SNI ISO 45001:2018, klausul 5.4 berbeda dengan klausul pada standar sistem manajemen ISO lainnya. Persyaratan dalam SNI ISO 45001:2018 pada dasarnya menyatakan bahwa: a. perlu keterlibatan pekerja pada semua tingkat dan fungsi serta perwakilannya (jika ada) ketika SMK3 dikembangkan, direncanakan, diterapkan dan juga ketika SMK3 dipelihara serta b. organisasi perlu memastikan bahwa pekerja diberikan peluang untuk dimintakan masukan (diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan pendapatnya) dan/atau berpartisipasi (dilibatkan dalam pengambilan keputusan) dengan cara memberikan waktu, pelatihan, dan informasi yang cukup serta menghilangkan atau meminimalkan penghalang dan hambatan dalam keterlibatannya. Organisasi pada umumnya

hanya berfokus pada keterlibatan manajemen di seluruh tingkatan serta tenaga ahli K3. Akan tetapi pekerja non-manajerial lain seperti staf administrasi, staf penjualan, atau pekerja lain dalam struktur organisasi yang lebih rendah banyak yang belum dilibatkan. Karena hal ini sering terjadi kecelakaan, maka terdapat persyaratan spesifik dalam SNI ISO 45001:2018 bahwa untuk sebagian elemen dan proses SMK3 memerlukan kerja keras atau menekankan pentingnya keterlibatan pekerja tersebut. Persyaratan pada klausul ini menegaskan bahwa partisipasi dan konsultasi memang dibutuhkan.

Identifikasi bahaya. Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, dan memelihara proses untuk identifikasi bahaya yang sedang berlangsung dan proaktif. Identifikasi bahaya harus ditujukan untuk menentukan secara proaktif semua sumber, situasi atau tindakan (atau kombinasi dari ketiganya), yang timbul dari kegiatan organisasi (input-proses-output), dengan potensi bahaya dalam hal cedera atau gangguan kesehatan akibat kerja.

Evaluasi Kinerja. Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara proses untuk mengevaluasi secara berkala kepatuhannya terhadap persyaratan hukum dan persyaratan lainnya. Evaluasi terhadap kepatuhan organisasi harus dilakukan oleh pekerja yang kompeten, baik dari internal organisasi dan menggunakan sumber daya eksternal. Berbagai masukan dapat digunakan untuk menilai kepatuhan, antara lain: a. audit; b. hasil inspeksi peraturan; c. analisis persyaratan hukum dan persyaratan lainnya; d. tinjauan dokumen dan/atau rekaman (informasi terdokumentasi) terkait insiden dan penilaian risiko; e. Wawancara; f. inspeksi fasilitas, peralatan dan area kerja; g. tinjauan proyek atau pekerjaan; h. analisis hasil uji dari pemantauan dan pengujian; dan i. tur fasilitas dan/atau pengamatan langsung.

Audit Internal. Merujuk pada *Health, Safety and Environmental Management System (HSE-MS)* yang dipublikasikan oleh Melvis Group tahun 2018, menuliskan bahwa organisasi harus memastikan bahwa audit internal SMK3 dilakukan pada interval yang direncanakan untuk menentukan apakah sistem manajemen telah sesuai dengan apa yang direncanakan untuk proses SMK3 dan telah diimplementasikan dengan benar. Organisasi akan: a. merencanakan, menetapkan, menerapkan dan memelihara program audit; b. menentukan kerangka kerja audit (tujuan, kerangka acuan dan ruang lingkup) untuk setiap audit; c. memilih auditor dan melakukan audit untuk memastikan objektivitas dan ketidakberpihakan proses audit; d. memastikan bahwa hasil audit dilaporkan kepada manajemen yang relevan; e. mengambil tindakan untuk mengatasi ketidaksesuaian dan memperbaiki kinerja K3 serta; f. menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti pelaksanaan program audit.

Tinjauan Manajemen. Manajemen puncak harus melakukan tinjauan terhadap SMK3-nya untuk mengevaluasi kesesuaiannya secara keberlanjutan serta kecukupan dan efektivitasnya pada interval yang ditentukan. Tinjauan manajemen harus mempertimbangkan status tindakan dari tinjauan manajemen sebelumnya dan perubahan dalam isu-isu internal dan eksternal yang relevan dengan SMK3, termasuk persyaratan, risiko dan peluang, kecukupan sumber daya dan peluang untuk perbaikan berkelanjutan. Hal ini juga termasuk meninjau tren dalam insiden dan ketidaksesuaian, tindakan korektif dan perbaikan berkelanjutan, pemantauan dan pengukuran hasil, termasuk dari evaluasi kepatuhan, hasil audit dan tren dalam konsultasi dan partisipasi pekerja. Keluaran dari tinjauan manajemen harus fokus pada keputusan yang terkait dengan bagaimana memperbaiki SMK3 untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan lebih baik. Tinjauan manajemen harus disimpan sebagai informasi terdokumentasi dan hasilnya dikomunikasikan

kepada pekerja dan perwakilan pekerja. Dalam perencanaan tinjauan manajemen, penting untuk mempertimbangkan isu-isu agar fokus pada kepentingan yang lebih tinggi dalam mencapai keluaran yang diharapkan dari SMK3 serta siapa yang perlu berpartisipasi dalam diskusi tentang isu-isu tersebut. Tinjauan manajemen dapat bersamaan dengan kegiatan manajemen lain (misalnya rapat dewan manajemen, rapat operasional) atau dapat dilakukan sebagai kegiatan yang terpisah.

DAFTAR PUSTAKA

- <https://disnakertrans.bantenprov.go.id/home> (diakses tanggal 30 Desember 2022)
- <https://gajimu.com/pekerjaan-yanglayak/keselamatan-dan-kesehatan-kerja/sistem-manajemen-k3/penerapan-sistem-manajemen-keselamatan-dan-kesehatan-kerja-smk3-di-perusahaan/#apa-yang-dimaksud-dengan-sistem-manajemen-keselamatan-dan-kesehatan-kerja-smk3--> (diakses tanggal 31 Desember 2022)
- <https://perpustakaan.bsn.go.id>, repository, berbasis SNI ISO 45001:2018 - perpustakaan BSN (diakses tanggal 10 Januari 2023)

PROFIL PENULIS



Nama: Sukemi Kadiman, lahir di Ngawi-Jawa Timur, 2 Mei 1966, anak pasangan Bapak Somo Kadiman (almarhum) dengan ibu Samiyah (almarhumah).

Pendidikan: SDN Karang Rejo 2 di Ngawi, MTsN Panekan-Magetan, SMA Negeri Magetan, Jawa Timur. S1 Administrasi Niaga Universitas Terbuka Jakarta, S2 Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, S3 Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta.

Pengalaman Kerja: Staff Keuangan, Logistik Supervisor, HRD Superintendent, HRD Manager, Management Representative, Lead Auditor, QHSE Corporate Manager PT. Catur Khita Persada Jakarta bekerja sama dengan PT.Pertamina EP dan PT.Chevron Pacific Indonesia. Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jakarta. Direktur Yayasan Pendidikan Taufiqurrahman. Direktur PT.Sinergi Kinerja Maju. Konsultan dan Auditor ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

Karya Ilmiah: Jurnal Internasional diterbitkan oleh : *International Journal of Human Resources Studies*, ISSN 2162-3058 Volume 8, No.3, 2018. Online published: August 17, 2018, doi:10.5296/ijhrs.v8i3.13527 URL:<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13527>. Reviewer: *International Journal of Instruction (IJI)* Indexing by Scopus Q3. Website: www.e-iji.net. Published by Gate Association for Education & Teaching.

BAB 11

SISTEM

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

**Dr. Narulita Syarweny Nassay, S.E., M.E., CPHCM, CHCBP,
CPHRM
Politeknik Negeri Jakarta**

A. Pendahuluan

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha bisa disebabkan karena pemberhentian oleh perusahaan, pengunduran diri oleh pekerja, berakhirnya kontrak kerja, maupun sebab lainnya.

Bagi perusahaan PHK merupakan beban biaya dan kehilangan tenaga kerja yang berpengalaman melaksanakan pekerjaan.

Oleh karenanya PHK sebaiknya dihindari oleh kedua pihak dan apabila terjadi maka perlu diatur sedemikian rupa sehingga tidak berdampak terhadap masalah lainnya.

B. Konsep-Konsep Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

1. Dasar Hukum Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

- 1) Undang-undang No. 22 Tahun 1957;
- 2) Undang-undang No. 12 Tahun 1964;
- 3) Undang-undang No. 13 Tahun 2003.

Menurut UU 13/2003 Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah Pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu

yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha.

2. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja

Alasan pemutusan hubungan kerja dilihat dari sisi pengusaha adalah sebagai berikut:



3. Jenis-jenis Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Secara umum jenis Pemutusan Hubungan Kerja menurut Sembiring, Jimmy Jose. 2016. bisa dibagi menjadi dua yaitu pekerja yang diikutsertakan program pensiun dan yang tidak diikutsertakan program pensiun. Untuk karyawan yang diikutsertakan dalam program pensiun dapat dipekerjakan kembali dengan alasan tertentu. Sedangkan untuk karyawan yang tidak diikutsertakan dalam program pensiun, pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat dilakukan dari kedua belah pihak yaitu dari pihak pengusaha maupun dari pihak pekerja.



PHK DENGAN ALASAN PEKERJA MENINGGAL

Apabila pekerja/buruh meninggal dunia, kepada ahli warisnya diberikan:

1. Uang sejumlah 2 bulan uang pesangon
2. Uang sejumlah 1 bulan uang penghargaan masa kerja
3. Uang penggantian hak

Sumber dari:
UU No. 13 Tahun 2003
Pasal 156 Ayat 2 No. 13 Tahun 2003
Pasal 156 Ayat 3 No. 13 Tahun 2003
Pasal 156 Ayat 4 No. 13 Tahun 2003

PERUSAHAAN TUTUP KARENA KERUGIAN TERUS-MENERUS YANG DISERBARKAN OLEH FORCE MAJEURE

Kerugian ini disebabkan oleh situasi politik dan keamanan dalam suatu negara tidak stabil, secara langsung akan berdampak pada aktivitas dari dunia usaha.

Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA. Jakarta

PHK DENGAN ALASAN PERUSAHAAN PAILIT

UU No.37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang mendefinisikan kepailitan sebagai sita umum atas semua kekayaan debitur pailit yang pengurusan dan pemberesannya dilakukan oleh kurator di bawah pengawasan hakim pengawas.

Kewajiban perusahaan:

1. Memberikan uang pesangon sebesar satu kali
2. Uang penghargaan masa kerja sebesar satu kali
3. Dan uang penggantian hak

Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA. Jakarta

PHK DENGAN ALASAN PERUBAHAN STATUS

Perubahan yang umumnya terjadi pada perusahaan yakni:

1. perubahan status penanaman modal perusahaan (dalam negeri menjadi perusahaan asing)
2. penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan melalui jual beli saham



Para pekerja/buruh PHK berhak atas:

1. uang pesangon sebesar satu kali
2. uang penghargaan masa kerja satu kali
3. uang penggantian hak.

Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA, Jakarta

PHK DENGAN ALASAN EFISIENSI

Efisiensi dilakukan oleh perusahaan jika terjadi sesuatu keadaan yang menyebabkan biaya pengeluaran lebih banyak dari biaya pemasukan.

Salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah efisiensi di bagian ketenagakerjaan jika hal ini dilakukan kewajiban dari perusahaan adalah:

1. Memberikan uang pesangon sebesar 2 dua kali
2. Memberikan uang penghargaan masa kerja sebesar satu kali
3. Memberikan uang penggantian hak.

Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA, Jakarta

PHK DENGAN ALASAN PEKERJA MANGKIR KERJA

PHK Dengan Alasan Pekerja Mangkir Kerja (selama 5 hari berturut-turut)

Pekerja yang sering mangkir akan diberikan surat peringatan sebanyak 3 (tiga) kali berturut-turut oleh perusahaan, pekerja tersebut dapat diputuskan hubungannya.

Apabila telah di PHK pekerja tersebut berhak atas:

Uang penggantian hak dan diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA, Jakarta

PHK DENGAN ALASAN PEKERJA DITAHAN PIHAK BERWAJIB

Apabila pekerja/buruh ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana bukan atas pengaduan pengusaha, maka pengusaha tidak wajib membayar upah tetapi wajib memberikan bantuan kepada keluarga pekerja/buruh yang menjadi tanggungannya dengan ketentuan sebagai berikut :



Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA. Jakarta

PHK DENGAN ALASAN SAKIT BERKEPANJANGAN

Pekerja yang dikategorikan menderita sakit berkepanjangan yakni:

1. Jika pekerja tidak dapat melakukan pekerjaannya lebih dari 12 bulan
2. Apabila pekerja mengalami cacat akibat kecelakaan.



Pekerja yang di PHK berhak atas:

1. Uang pesangon sebanyak dua kali
2. Uang penghargaan masa kerja sebanyak dua kali
3. Uang pengganti hak satu kali.

Sumber: Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA. Jakarta

PHK DENGAN ALASAN PEKERJA MELANGGAR SYARAT KERJA

Apabila pekerja/buruh melakukan pelanggaran pada peraturan yang berlaku pengusaha dapat melakukan PHK dan memberikan SP 1, 2, dan 3 secara berturut-turut.

Surat peringatan sebagaimana masing-masing berlaku paling lama 6 bulan, kecuali ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Pekerja berhak atas:

1. Uang pesangon sebesar satu kali
2. Uang penghargaan masa kerja sebesar satu kali
3. Uang pengganti hak

Sumber dari:
1. UUK Pasal 156 ayat 2 No. 13 Tahun 2003
2. UUK Pasal 156 ayat 3 No. 13 Tahun 2003
3. UUK Pasal 156 ayat 4 No. 13 Tahun 2003

Dari sisi Pekerja, pemutusan hubungan kerja (PHK), pekerja dapat mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial jika pengusaha melakukan perbuatan sebagai berikut:

- menganiaya, menghina secara kasar atau mengancam pekerja;
- membujuk dan/atau menyuruh pekerja untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3
- bulan berturut-turut atau lebih;
- tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja;
- memerintahkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaan di luar yang diperjanjikan; atau
- memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, dan kesusilaan pekerja sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja.

4. Larangan dilakukannya Pemutusan Hubungan Kerja

Pengusaha dilarang melakukan Pemutusan hubungan kerja secara sepihak dengan alasan sebagai berikut:

- 1) Pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan Dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus-menerus;
- 2) Pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena melakukan Kewajiban terhadap negara sesuai undang-undang;
- 3) Pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan oleh agamanya;

- 4) Pekerja/buruh perempuan, hamil, melahirkan, keguguran kandungan dan menyusui bayinya
- 5) Pekerja/buruh menikah
- 6) Pekerja/buruh mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja/buruh lainnya di dalam satu perusahaan kecuali telah diatur dalam Perjanjian kerja (PK), PP, dan PKB.
- 7) Pekerja/buruh memberikan, menjadi anggota dan/pengurus serikat pekerja/serikat buruh, pekerja/buruh melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh diluar jam kerja atau didalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama;
- 8) Pekerja/buruh mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
- 9) Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan
- 10) Pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja atau akibat hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter jangka waktu kesembuhannya belum dapat dipastikan.
- 11) Pekerja/buruh menjadi anggota dan/pengurus SP/SB, melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh diluar jam kerja atau didalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

- 12) Pekerja/buruh mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan.
- 13) Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan
- 14) Pekerja/buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja atau akibat hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter jangka waktu kesembuhannya belum dapat dipastikan.
- 15) Pekerja/buruh masih dalam masa percobaan (3 bulan).
- 16) Pekerja/buruh mengundurkan diri.
- 17) Pekerja/buruh yang mengajukan permintaan pengunduran diri harus secara tertulis dan atas kemauan sendiri tanpa ada indikasi atau tekanan/intimidasi dari pengusaha.
- 18) Pekerja buruh mencapai usia pensiun sesuai dengan perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama atau peraturan perundang-undangan.
- 19) Perjanjian waktu tertentu yang diperpanjang lebih dari 1 kali.
- 20) Pekerja/buruh meninggal dunia.

5. Penyelesaian PHK

PENYELESAIAN PHK

Dirundingkan secara bipartit, untuk musyawarah mufakat antara pengusaha dengan pekerja

Risalah perundingan :

- Nama lengkap dan alamat para pihak
- Tanggal dan tempat perundingan
- Pokok masalah atau alasan perselisihan
- Penerima para pihak
- Kesimpulan atau hasil perundingan

Tanggal serta tanda tangan para pihak yang melakukan perundingan

Perjanjian bersama

Pegawai perantara, P4D, P4P, PT, Tun Mahkamah Agung

Sumber: Syarweni, Nanutta. *Keterampilan Melaksanakan PHK* [Powerpoint Slides]

Ceramah Fomrat :

Geskrif Perundingan Bipartit

Tanggal : _____, Bulan : _____, Tahun : _____

Tempat : _____

Perundingan : (Pihak) (TAM) (Kapasitas Aspek SP 10%)
Akses

Pihak (Nama) : _____ dan/atau Pihak (Nama) : _____

Tujuan pihak pihak:

1. Pihak Pengusaha
(Gedung) (Nama) : _____ di PHK yang pengurusan tenaga kecerdasan berturut-turut.
2. Pihak Pekerja
Terdapat beberapa di PHK, karena yang juga bekerja.

Kesimpulan:

1. Perundingan Bipartit tidak mencapai kesepakatan.
2. Disarankan agar ada perundingan bipartit di antara Disdik dan Kari.

Tanggal (Disdik atau Hasil Perundingan)

Pengusaha	Pihak Pihak	Pihak Pekerja
(Tanda Tangan)	(Tanda Tangan)	(Tanda Tangan)
Jabatan	Jabatan	Jabatan Organisasi

Perjanjian Bersama (PB)

Tanggal : _____, Bulan : _____, Tahun : _____

Tempat : _____

Perundingan : (Pihak) (TAM) (Kapasitas Aspek SP 10%)
Akses

Pihak (Nama) : _____ dan/atau Pihak (Nama) : _____

Tujuan pihak pihak:

1. Pihak Pengusaha
(Gedung) (Nama) : _____ di PHK yang pengurusan tenaga kecerdasan berturut-turut.
2. Pihak Pekerja
Terdapat beberapa di PHK, karena yang juga bekerja.

Kesimpulan:

1. Perundingan Bipartit tidak mencapai kesepakatan.
2. Disarankan agar ada perundingan bipartit di antara Disdik dan Kari.

Tanggal (Disdik atau Hasil Perundingan)

Pengusaha	Pihak Pihak	Pihak Pekerja
(Tanda Tangan)	(Tanda Tangan)	(Tanda Tangan)
Jabatan	Jabatan	Jabatan Organisasi

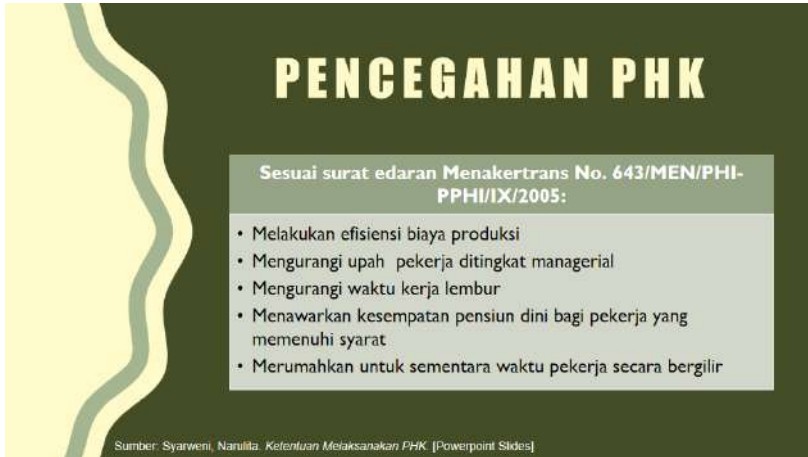
6. Upaya Menghindari PHK

Pemutusan hubungan kerja adalah suatu kegiatan yang sangat menyakitkan bagi semua pihak karena akan berdampak panjang.

Semua pelaku hubungan industrial, dengan segala upaya diminta untuk mengusahakan agar jangan sampai terjadi PHK.

Namun apabila segala upaya PHK tidak dapat dihindari, maka wajib dirundingkan secara bipartit antara pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh atau dengan pekerja apabila pekerja yang bersangkutan tidak menjadi anggota SP.

PHK hanya dapat dilakukan setelah perundingan benar – benar tidak menghasilkan persetujuan, setelah ditangani oleh Biperte dilanjutkan ke tingkat Mediator/konsiliator/arbitrase maka PHK harus memperoleh penetapan dari lembaga PPHI.



Dibawah ini ada beberapa upaya untuk menghindari Pemutusan Hubungan Kerja yaitu :

- 1) Kurangi jam kerja secara keseluruhan.
- 2) Alihkan shift dan jika perlu ubah shift dari tiga menjadi dua shift saja.
- 3) Lakukan perumahan karyawan untuk menjaga stabilitas usaha.
- 4) Hapus semua bentuk jam kerja lembur.
- 5) Lakukan efisiensi proses produksi secara keseluruhan.
- 6) Bertindaklah secara proporsional dan tidak emosional.
- 7) Bicarakan setiap langkah kepada para pekerja dan perwakilannya.

7. Perhitungan Pesangon

Uang Penggantian Hak (UPH)	Uang Pesangon (UP)		Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK)	
Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur	Masa kerja < 1 tahun	1 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 3 tahun namun kurang dari 6 tahun	2 bulan upah
Biaya atau ongkos pulang pekerja/buruh dan keluarganya ke tempat dimana ia di terima bekerja	Masa kerja > 1 tahun namun < 2 tahun	2 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 6 tahun namun kurang dari 9 tahun	3 bulan upah
	Masa kerja > 2 tahun namun kurang dari 3 tahun	3 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 9 tahun namun kurang dari 12 tahun	4 bulan upah
	Masa kerja lebih dari 3 tahun namun kurang dari 4 tahun	4 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 12 tahun namun kurang dari 15 tahun	5 bulan upah
	Masa kerja lebih dari 4 tahun namun kurang dari 5 tahun	5 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 15 tahun namun kurang dari 18 tahun	6 bulan upah
	Masa kerja lebih dari 5 tahun namun kurang dari 6 tahun	6 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 18 tahun namun kurang dari 21 tahun	7 bulan upah
Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat	Masa kerja lebih dari 6 tahun namun kurang dari 7 tahun	7 Bulan upah	Masa kerja lebih dari 21 tahun namun kurang dari 24 tahun	8 bulan upah

Sumber: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/MSDM_13_-_PHK.pdf

8. Dampak PHK

1. Dampak PHK terhadap proses produksi

Secara nasional PHK mempengaruhi penerimaan Negara dari pajak dan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi. Bagi perusahaan PHK akan mempengaruhi kepercayaan para investor dan mitra usaha. Bagi pekerja/buruh akan kehilangan sumber pendapatan untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Bagi masyarakat, apabila dilaksanakan secara besar-besaran dapat mempengaruhi proses produksi dan produktivitas secara keseluruhan.

2. Pengaruh PHK terhadap kompetensi kerja

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi bertujuan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, serta standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan pekerjaan atau mengambil keputusan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan

yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi serta mampu mendukung setiap perubahan ataupun kebijakan yang dilakukan manajemen.

Setiap individu wajib memiliki karakteristik pribadi yang mencakup watak, motif, konsep diri dan pengetahuan. Dan di dalam karakteristik pribadi harus memiliki suatu “niat” dalam mengerjakan sesuatu hal, dan di dalam niat harus disertai dengan “tindakan” yang ia lakukan untuk memajukan suatu perusahaan, setelah tindakan kemudian tercapailah suatu “prestasi kerja” yang sudah ia lakukan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan.

Bisa jadi dalam memajukan sebuah perusahaan harus mem-PHK sumber daya manusia yang ada dan mengganti sumber daya manusia yang baru dengan kinerja yang baik dengan pengetahuan yang baru, keterampilan, konsep diri, dan motif yang dimiliki seorang pribadi yang dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

3. Pengaruh PHK terhadap profesionalisme kerja

Profesionalisme (*profésionalisme*) ialah sifat-sifat (kemampuan, kemahiran, cara pelaksanaan sesuatu dan lain-lain) sebagaimana yang sewajarnya terdapat pada atau dilakukan oleh seorang profesional.

Ciri-ciri profesionalisme:

- Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati piawai
- Meningkatkan dan memelihara citra perusahaan
- Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilannya
- Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesional

Jadi di dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus dilakukan secara profesional, apabila suatu pekerja tidak bekerja secara profesional yang sesuai dengan ciri-ciri yang telah di sebutkan diatas maka pekerja tersebut harus siap menerima risiko untuk di PHK karena di dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan .

4. Pengaruh PHK terhadap kepuasan kerja

Apabila suatu pekerja ada yang di PHK oleh suatu perusahaan disebabkan oleh beberapa hal maka, ini kesempatan perusahaan untuk mencari dan mendapatkan sumber daya manusia yang baru yang lebih inovatif, berketerampilan dan lebih bermotivasi dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya dan dapat memajukan perusahaan tersebut.

5. Pengaruh PHK terhadap Iklim Kerja

Di sektor industri, pekerja yang bekerja dilingkungan kerja yang bersuhu dingin misalnya di pabrik es, kamar pendingin, ruang komputer, ruang kantor dan sebagainya. Pengaruh suhu dingin dapat mengurangi efisiensi dengan keluhan kaku atau kurangnya koordinasi otot. Sedangkan pengaruh suhu ruangan yang sangat rendah terhadap kesehatan dapat mengakibatkan penyakit yang terkenal yang disebut dengan penyakit *chilblains*, *trench foot*, dan *frostbite*. Dengan adanya penyakit-penyakit tersebut yang muncul yang akan membuat para pekerja jadi sering tidak hadir dalam bekerja dikarenakan sakit yang di deritanya, yang berturut-turut tidak hadir dalam bekerja akan di berikan suatu surat peringatan yang berguna sebagai surat pemberitahuan bahwa pekerja tersebut tidak dapat tidak hadir dalam bekerja apapun alasannya, dan apabila seorang pekerja tersebut melanggar maka pekerja tersebut dapat di berhentikan atau di PHK oleh perusahaan tersebut karena kinerjanya menurun.

6. Pengaruh PHK terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja:

✓ Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

✓ Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

✓ Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

✓ Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

7. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- ✓ Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- ✓ Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- ✓ Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- ✓ Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- ✓ Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Jadi apabila seorang pekerja tidak memenuhi faktor-faktor dan indikator yang telah disebutkan diatas contohnya tingkat disiplin pekerja, jika pekerja tersebut tidak disiplin dalam hal ketepatan waktu ia datang ke kantor dan tidak disiplin dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang sudah jatuh tempo maka perusahaan tersebut dapat memberhentikan pekerja tersebut dengan cara di PHK

C. Rangkuman

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha

bisa disebabkan karena pemberhentian oleh perusahaan, pengunduran diri oleh pekerja, berakhirnya kontrak kerja, maupun sebab lainnya.

Dasar dilakukannya pemutusan hubungan kerja adalah pekerja atau buruh tertangkap tangan, ada pengakuan dari pekerja atau buruh yang bersangkutan dan bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh sekurang-kurangnya dua orang saksi.

Jenis-jenis Pemutusan Hubungan kerja, ada yang diikutsertakan program pensiun dan ada yang tidak diikutsertakan program pensiun. Untuk yang tidak diikutsertakan pensiun, dilihat dari sisi perusahaan ada sebelas jenis yaitu resign, pensiun, meninggal, perusahaan tutup karena force majour, perusahaan pailit, perubahan status, efisiensi perusahaan, mangkir kerja, ditahan pihak berwajib, sakit berkepanjangan dan melanggar syarat kerja, sedangkan dilihat dari sisi karyawan, pengusaha melakukan tindakan menganiaya, menghina secara kasar dan mengancam karyawan, menyuruh karyawan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan perundang-undangan, tidak membayar upah selama tiga bulan berturut-turut atau lebih, tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja dan menyuruh pekerja melakukan pekerjaan diluar yang diperjanjikan.

Larangan dilakukannya Pemutusan Hubungan Kerja secara sepihak oleh perusahaan jika pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit dengan keterangan dokter tidak lebih dari dua belas bulan, melakukan tugas negara, menjalankan ibadah agama, hamil, melahirkan, keguguran dan menyusui, menikah, menikah/memiliki pertalian darah dan tidak diatur dalam PP, PP dan PKB, menjadi anggota serikat pekerja, mengadakan pengusaha yang melakukan tindakan kejahatan, perbedaan paham/agama/aliran politik/suku/warna kulit/golongan/jenis

kelamin/kondisi fisik atau status perkawinan dan sakit karena kecelakaan kerja.

Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja dilakukan melalui perundingan secara bipartrit maupun tripartrit untuk musyawarah mufakat antara pengusaha dengan pekerja.

Pencegahan Pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan dengan melakukan efisiensi biaya produksi, mengurangi upah pekerja ditingkat manajerial, mengurangi waktu kerja lembur, menawarkan kesempatan pensiun dini dan merumahkan untuk sementara waktu pekerja secara bergilir.

Besarnya uang pesangon yang diberikan diatur sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah meliputi uang pengganti hak (UPH), uang pesangon (UP) dan uang penghargaan masa kerja (UPMK)

Pemutusan Hubungan kerja berdampak terhadap proses produksi, kompetensi kerja, profesionalisme kerja, kepuasan kerja, iklim kerja dan kinerja organisasi maupun individu.

DAFTAR PUSTAKA

<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>

http://betterwork.org/in-labourguide/?page_id=2330

<http://arendareka.blogspot.co.id/2013/12/iklim-kerja.html>

<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>

Sembiring, Jimmy Jose. 2016. HAK DAN KEWAJIBAN PEKERJA. Jakarta

Undang-undang Nomor : 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan

Undang-undang Nomor : 21 Tahun 2000 tentang serikat pekerja/serikat buruh;

Undang-undang Nomor : 02 Tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

PROFIL PENULIS



**Dr. Narulita Syarweny Nassay, S.E.,
M.E., CPHCM, CHCBP, CPHRM**

lulus S1 dari Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, Jakarta pada tahun 1986, S2 Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik (MPKP) Konsentrasi Keuangan Daerah dari F. E, UI tahun 2006, dan S3 MSDM UNJ tahun 2020. Alumni program John Robert Power Internasional (JRP) untuk “Personality Development”. mengikuti beragam pelatihan di bidang MSDM, kearsipan, perdagangan internasional, dan manajemen pasar modal. Dosen Politeknik Negeri Jakarta sejak 1989. Sebelumnya, ia pernah mutasi mengajar ke Politeknik Negeri Timor Timur dan Politeknik Negeri Bali serta pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi swasta di Bali dan Jakarta.

Penulis dan editor jurnal ilmiah dan artikel populer Penelitian yang berkaitan dengan bidang keuangan, exim, manajemen, masalah populer dan komunikasi. Ia adalah editor penyuntingan substantif untuk jurnal ilmiah dari BNSP, tim perumus SKKNI untuk perdagangan internasional, asesor investasi di pasar modal dan asesor kompetensi. Ia adalah editor buku ajar ber-ISBN di PNj dan pemegang hak cipta utk buku Manajemen keuangan, Perdagangan internasional, Anggaran dan tehnik komunikasi Bisnis dari Kemenhumkam. Ia memperoleh penghargaan Satyalancana Karya Satya X, XX dan XXX dari presiden Republik Indonesia.

BAB 12

PERENCANAAN SDM

Dr. A.A. Ngr. Eddy Supriyadinata Gorda, S.Sos., M.Si.
Universitas Pendidikan Nasional

Organisasi perlu mengetahui berapa banyak orang dan orang seperti apa yang harus mereka miliki untuk memenuhi kebutuhan organisasinya saat ini dan di masa depan. Secara tradisional perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau yang juga dikenal dengan istilah “*workforce planning*” telah digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada pada pekerjaan dan waktu yang tepat pula. Di tengah meningkatnya ketidakstabilan lingkungan, perubahan teknologi, pergeseran demografis, dan persaingan internasional kebutuhan akan perencanaan SDM yang efektif semakin mendesak. Tujuan dari bab ini adalah untuk menjelaskan bagaimana proses perencanaan SDM dilakukan. Pada bagian awal akan dijelaskan mengenai definisi perencanaan SDM yang kemudian dilanjutkan dengan ruang lingkup kegiatan perencanaan SDM. Melalui paparan tersebut diharapkan manajer maupun praktisi sumber daya manusia memiliki pemahaman yang menyeluruh mengenai peran perencanaan SDM dalam organisasi termasuk bagaimana mengefektifkan proses tersebut untuk menunjang ketercapaian visi dan misi organisasi.

A. Definisi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses inti dalam sebuah organisasi yang menyelaraskan kebutuhan organisasi dan strategi sumber daya manusia. Kegiatan ini penting dilakukan untuk memastikan organisasi mendapatkan SDM berkualitas

yang secara produktif mampu untuk menggerakkan organisasi. Bulla & Scott (1994) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai sebuah proses untuk memastikan bahwa persyaratan SDM dari suatu organisasi telah diidentifikasi dan disusun rencana untuk memenuhi persyaratan tersebut. Sejalan dengan pandangan tersebut, Reilly (2003) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai suatu proses dimana organisasi mencoba untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber pasokan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan. Pada perkembangan selanjutnya, proses perencanaan SDM dipandang sebagai sebuah proses berkelanjutan dari perencanaan yang teratur dan terstruktur untuk mengidentifikasi jumlah karyawan yang dibutuhkan perusahaan dalam hal kualitas dan kuantitas yang tinggi (Aslam, Aslam, Ali, Habib, & Jabeen, 2014).

Proses menganalisis tenaga kerja yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mengidentifikasi kebutuhan akan tenaga kerja tersebut kemudian diperluas CIPD (2022) dengan memasukkan unsur pencapaian misi, target, dan sasaran strategis organisasi. Kegiatan perencanaan SDM berkaitan tentang mendapatkan jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat yang dipekerjakan di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, dengan biaya yang tepat, dan dengan kontrak yang tepat untuk mewujudkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Sejalan dengan konsep di atas Hayes (2022) memandang perencanaan SDM sebagai proses berkelanjutan dari perencanaan sistematis ke depan untuk mencapai penggunaan optimal dari aset organisasi yang paling berharga, yaitu karyawan berkualitas. Perencanaan SDM dilakukan untuk memastikan adanya kecocokan terbaik antara karyawan dan pekerjaan sembari menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.

Berdasarkan sejumlah definisi di atas dapat dipahami bahwa perencanaan SDM merupakan sebuah proses

perencanaan sistematis berkelanjutan yang digunakan untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Tujuan utama dari perencanaan SDM untuk memastikan adanya kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan. Keseluruhan proses tersebut berdasarkan kebutuhan organisasi.

Perencanaan SDM dapat menjamin kinerja organisasi yang berkelanjutan melalui pengambilan keputusan yang lebih baik tentang kebutuhan SDM di masa depan. Proses ini juga dapat mengungkap hambatan atau target yang tidak realistis yang dapat menghambat perubahan strategis berkaitan dengan SDM dan memberikan solusi untuk mengurangi risiko terhadap tujuan strategis.

B. Peran Penting Perencanaan SDM

Penelitian yang dilakukan oleh Institute for Employment Studies (Reilly, 1999) mengungkap setidaknya terdapat tiga alasan utama mengapa organisasi penting untuk melakukan perencanaan SDM.

1. Alasan substantif; perencanaan SDM dilakukan untuk mendapatkan efek praktis dengan mengoptimalkan penggunaan SDM dan atau membuatnya menjadi lebih fleksibel, memperoleh dan memelihara keterampilan tertentu, serta mengidentifikasi masalah potensial yang mungkin muncul terkait SDM dan meminimalkan kemungkinan terjadinya pengambilan keputusan yang berdampak buruk terhadap organisasi.
2. Manfaat proses; hal ini berkaitan dengan manfaat yang diterima oleh organisasi untuk menghadapi masa depan. Perencanaan SDM dapat memberikan gambaran mengenai proyeksi jalannya organisasi di masa depan dengan SDM

yang dimiliki dan memastikan bahwa pemikiran jangka panjang tidak didorong dengan fokus jangka pendek.

3. Alasan organisasi; perencanaan SDM melibatkan pengkomunikasian rencana untuk mendapatkan dukungan/kepatuhan terhadap rencana tersebut. Selain itu perencanaan SDM juga menghubungkan antara rencana SDM dan rencana bisnis, dimana kedua hal tersebut kemudian saling mempengaruhi satu sama lain. Perencanaan SDM menyediakan informasi dalam pengambilan keputusan dan tindakan dalam organisasi.

Selain tiga alasan di atas Doz (2020) mengungkapkan bahwa perencanaan SDM dapat meningkatkan sensitivitas strategis dalam organisasi. Perencanaan SDM dapat membantu manajer untuk “melepaskan diri” secara progresif dari pemecahan masalah operasional sehari-hari dan dapat menggunakan waktu dengan lebih efektif dalam mengelola organisasi serta mengasah kepekaan strategis. CIDP (2022) secara lebih mendetail mengidentifikasi perencanaan SDM penting dilakukan agar organisasi dapat;

1. Mengurangi biaya tenaga kerja untuk mendapatkan sebaran dan fleksibilitas tenaga kerja yang baik.
2. Mengidentifikasi dan merespons perubahan kebutuhan pelanggan.
3. Mengidentifikasi strategi yang relevan untuk pengembangan SDM.
4. Efisiensi sasaran
5. Meningkatkan retensi karyawan
6. Meningkatkan produktivitas dan hasil yang berkualitas
7. Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan

8. Membuat rekomendasi untuk menyampaikan nilai strategis melalui bakat yang dimiliki oleh SDM dalam organisasi.

Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan sebuah proses penting yang perlu dilakukan oleh organisasi secara berkelanjutan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, peningkatan kualitas pelayanan, biaya yang lebih rendah, dan efektivitas organisasi.

C. Pendekatan dan Aktivitas Perencanaan SDM

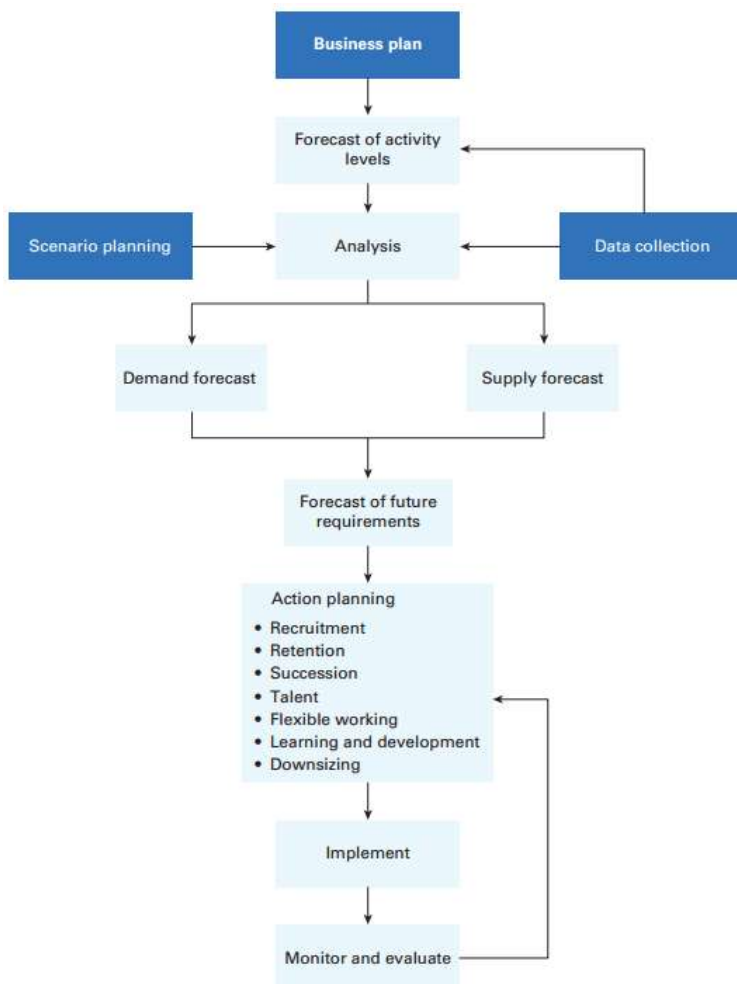
Rothwell (1995) membedakan setidaknya terdapat dua pendekatan dalam perencanaan SDM. Pendekatan pertama berorientasi pada perencanaan SDM yang bersifat '*hard*'. Pendekatan pertama ini didasarkan pada analisis kuantitatif untuk memastikan bahwa dalam sebuah organisasi memiliki SDM dalam jumlah dan keterampilan yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan. Fokus utama kegiatan perencanaan SDM pada pendekatan ini adalah mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja sehingga organisasi dapat merekrut dan mengelola SDM sesuai kebutuhan (termasuk mempekerjakan staf).

Pendekatan kedua berorientasi pada perencanaan SDM yang bersifat '*soft*'. Pendekatan ini berkaitan dengan kegiatan untuk memastikan organisasi memiliki ketersediaan SDM dengan jenis sikap dan motivasi yang tepat, serta berkomitmen pada organisasi dan terlibat aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat didasarkan pada penilaian organisasi mengenai sejauh mana SDM terlibat dalam organisasi dengan menggunakan survei staf, analisis hasil tinjauan manajemen kinerja, atau pendapat yang dihasilkan *focus group discussion* (FGD).

Meski demikian, dalam perjalanannya saat ini praktik perencanaan SDM mencakup kegiatan yang sangat luas dan bervariasi. Lebih dari sekedar mengenai perencanaan terkait dengan jumlah tenaga kerja, kegiatan perencanaan SDM dapat

mencakup perencanaan suksesi, perencanaan bakat, dan pengaturan kerja yang lebih fleksibel (Amstrong & Taylor, 2020). Setiap organisasi memiliki praktik perencanaan SDM yang relatif berbeda satu dengan yang lain, bergantung dari besar atau kecilnya organisasi tersebut. Belum ada organisasi yang berfungsi sebagai “panutan” perencanaan SDM yang lengkap dan sempurna. Bahkan dalam organisasi yang besar sekalipun, perencanaan biasanya bervariasi, baik dalam hal pendekatan, kedalaman, dan kualitas antar divisi serta unit perusahaan. Tantangan bagi organisasi adalah mengembangkan pendekatan yang paling sesuai dengan situasi strategis organisasi dan proses manajemen.

Lebih lanjut Amstrong & Taylor (2020) dengan mengaitkannya dengan aktivitas bisnis, mengidentifikasi sejumlah kegiatan utama dalam perencanaan SDM. Kegiatan utama tersebut disajikan dalam sebuah bagan alir yang setiap komponennya memiliki keterkaitan satu sama lain.



Gambar 9. Workforce Planning flow Chart

(Amstrong & Taylor, 2020)

1. Kegiatan Peramalan pada Level Aktivitas (*Forecast Activity Levels*)

Perkiraan tingkat aktivitas masa depan mengalir dari rencana bisnis, yang akan berimplikasi pada permintaan SDM. Perkiraan tingkat aktivitas juga akan dipengaruhi oleh faktor eksternal, misalnya tren kebijakan demografis dan politik,

terutama di sektor publik. Data perlu dikumpulkan dan dianalisis untuk tujuan ini. Dapat dikatakan bahwa kegiatan ini merupakan elemen inti dalam perencanaan SDM. Elemen ini mengacu pada penentuan kebutuhan bersih untuk organisasi dengan memastikan kebutuhan SDM saat ini dan di masa depan. Kegiatan ini dapat dibagi menjadi tiga bagian.

- a. *Transaction-Based Forecasting*; peramalan yang berfokus pada pelacakan perubahan internal dalam organisasi yang dilakukan oleh manajer.
- b. *Event-based forecasting*; peramalan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan internal
- c. *Process-based forecasting*; peramalan ini tidak berfokus pada peristiwa internal dalam organisasi, tetapi pada aliran atau urutan beberapa aktivitas kerja.

Kegiatan peramalan pada level aktivitas meliputi lima tahap.

- a. Mengenal tujuan, sasaran, dan rencana organisasi.
- b. Menentukan kebutuhan total permintaan untuk sumber daya manusia.
- c. Menilai keterampilan internal dan karakteristik pasokan internal lainnya.
- d. Menentukan persyaratan bersih untuk permintaan yang harus dipenuhi dari eksternal, sumber pasokan lingkungan.
- e. Mengembangkan program dan rencana SDM untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada di tempat yang tepat.

2. Perencanaan Skenario (*Scenario Planning*)

Kegiatan ini melibatkan penilaian perubahan dalam bisnis dan lingkungannya yang mungkin mempengaruhi organisasi. Tujuannya adalah untuk menghasilkan gambaran ke mana arah organisasi dan untuk memprediksi kemungkinan situasi yang mungkin harus dihadapi di masa depan.

3. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dalam alur perencanaan SDM dapat dikumpulkan dengan menggunakan sejumlah metode.

- a. Data internal kualitatif; informasi bisnis yang berkaitan dengan perkembangan produk/pasar, usulan sistem kerja dan perubahan organisasi. Dari informasi tersebut kita dapat mengetahui mengenai informasi SDM yang dibutuhkan, berkaitan dengan keterampilan atau kinerja.
- b. Data internal kuantitatif; data tenaga kerja tentang perputaran, ketidakhadiran, demografi, audit keterampilan, dll.
- c. Data eksternal kualitatif; berkaitan dengan analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal* dan *Environmental*) yang meliputi faktor ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan.
- d. Data eksternal kuantitatif; meliputi data pasar kerja, bisa berkaitan dengan demografi dan ketersediaan keterampilan.

4. Analisis

Tahap analisis dilakukan untuk menyatukan semua informasi dari rencana bisnis, perkiraan aktivitas, skenario, dan data internal dan eksternal untuk memberikan dasar perkiraan permintaan dan penawaran.

5. Peramalan Permintaan (*Demand Forecasting*)

Peramalan permintaan merupakan sebuah proses memperkirakan jumlah orang yang dibutuhkan di masa depan dan kemungkinan keterampilan dan kompetensi yang akan mereka butuhkan. Dasar perkiraan yang digunakan adalah anggaran tahunan dan rencana bisnis jangka panjang, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tingkat aktivitas untuk setiap fungsi dan departemen. Misalnya pada perusahaan manufaktur, anggaran penjualan akan diterjemahkan ke dalam rencana manufaktur dengan memberikan jumlah dan jenis produk yang

akan dibuat pada setiap periode. Dari informasi ini akan dihitung jumlah jam yang harus dikerjakan oleh masing-masing kategori keterampilan untuk membuat kuota untuk setiap periode.

Lebih lanjut Amstrong & Taylor (2020) menguraikan bahwa estimasi jumlah SDM yang dibutuhkan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan sejumlah metode.

a) Pertimbangan Manajerial

Metode ini merupakan metode yang paling umum digunakan untuk melakukan peramalan jumlah SDM. Metode ini mengharuskan manajer untuk memperkirakan beban kerja di masa depan dan memutuskan berapa banyak orang yang dibutuhkan. Peramalan dengan metode ini dapat dilakukan dengan dua pendekatan. Pendekatan pertama dilakukan secara “bottom up” dengan manajer lini melalui pengajuan proposal untuk disetujui oleh manajemen senior. Pendekatan kedua dilakukan secara “top down”. Dalam suatu organisasi peramalan dilakukan oleh manajemen puncak, yang mungkin didasarkan atas saran dari departemen SDM. Peramalan tersebut kemudian ditinjau dan disetujui oleh manajer departemen. Pendekatan terbaik yang dapat digunakan adalah dengan mengadopsi kedua pendekatan tersebut. Pedoman untuk manajer departemen dalam melakukan peramalan harus disiapkan terlebih dahulu. Pedoman tersebut menunjukkan asumsi organisasi yang luas tentang proyeksi tingkat aktivitas organisasi di masa depan yang akan mempengaruhi departemen mereka. Penetapan target organisasi juga diperlukan sebagai bahan pertimbangan lainnya. Berbekal pada pedoman tersebut, manajer departemen menyiapkan perkiraan akan kebutuhan SDM ke dalam format yang telah ditetapkan. Dalam hal ini manajer didorong untuk mendapatkan masukan dari departemen personalia atau melakukan studi kerja. Sementara itu, departemen SDM, sesuai kebutuhan dengan departemen perencanaan dan studi kerja, menyiapkan ramalan kebutuhan organisasi. Dua set perkiraan

tersebut kemudian dapat ditinjau oleh komite perencanaan SDM yang terdiri dari kepala fungsional. Komite ini kemudian merekonsiliasi dengan manajer departemen setiap ketidaksesuaian antara dua set laporan perkiraan yang telah dibuat dan menyerahkan perubahan perkiraan akhir kepada manajemen puncak untuk mendapatkan persetujuan. Metode ini juga dikenal dengan nama "*right-angle method*".

b) Analisis *Ratio-Trend*

Analisis *ratio-trend* dilakukan dengan menganalisis rasio-rasio yang ada antara suatu tingkat aktivitas dan jumlah karyawan yang bekerja pada aktivitas tersebut. Rasio diterapkan untuk memperkirakan tingkat aktivitas untuk menentukan jumlah orang yang disesuaikan yang diperlukan. Akun dapat diambil dari kemungkinan peningkatan produktivitas yang akan mempengaruhi rasio. Analisis dapat diperluas dengan mencakup karyawan yang terkait tetapi tidak terlibat langsung dalam aktivitas – pekerja tidak langsung yang memberikan dukungan kepada pekerja langsung yang bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas. Rasio langsung dan tidak langsung yang ada akan diterapkan pada perkiraan jumlah langsung yang diperlukan untuk menghadapi tingkat aktivitas baru untuk meramalkan jumlah tidak langsung yang dibutuhkan.

c) Teknik Studi Kerja (*work study techniques*)

Teknik studi kerja digunakan dalam kaitannya dengan prakiraan tingkat aktivitas untuk menghitung berapa lama sebuah kegiatan kerja harus dilakukan dan jumlah orang yang dibutuhkan. Untuk tenaga kerja langsung dapat dikombinasikan dengan analisis tren rasio untuk menghitung jumlah tenaga kerja tidak langsung yang dibutuhkan.

d) Peramalan Keterampilan dan Kompetensi yang dibutuhkan (*forecasting skill and competency requirements*)

Peramalan ini sebagian besar merupakan masalah penilaian manajerial. Namun, penilaian ini harus dilakukan berdasarkan analisis dampak perkembangan produk/pasar yang diproyeksikan dan pengenalan teknologi baru seperti aplikasi kecerdasan buatan, teknologi informasi, dan manufaktur terkomputerisasi.

6. Perkiraan Pasokan (*Supply Forecasting*)

Perkiraan ini mengukur jumlah orang yang mungkin tersedia dari dalam dan luar organisasi. Analisis pasokan internal mencakup bidang-bidang berikut:

- a) Jumlah orang yang dipekerjakan berdasarkan pekerjaan, keterampilan dan potensi;
- b) Potensi kerugian terhadap sumber daya yang ada melalui atrisi (pergantian karyawan);
- c) Potensi perubahan pada sumber daya yang ada melalui promosi internal;
- d) Perubahan struktur organisasi, metode kerja baru (termasuk metode kerja yang menawarkan fleksibilitas, seperti WFH), jumlah pekerja paruh waktu dan jam kerja yang berbeda;
- e) Pengaruh peningkatan produktivitas;
- f) Sumber pasokan dari dalam organisasi – karyawan yang ada dan keluaran dari manajemen talenta atau program pelatihan.

Berbeda dengan analisis pasokan secara internal, analisis pasokan eksternal memeriksa pasar tenaga kerja lokal dan nasional untuk menilai implikasi ketersediaan kebutuhan orang di masa depan. Ini juga akan memperhitungkan perubahan lingkungan seperti yang diungkapkan oleh perencanaan skenario (*scenario planning*).

7. Perkiraan Kebutuhan di Masa Depan (*Forecast of future requirements*)

Untuk meramalkan kebutuhan di masa depan, diperlukan analisis perkiraan permintaan dan penawaran untuk mengidentifikasi setiap defisit atau surplus. Data tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan dapat dimodifikasi dengan mengacu pada dampak dari setiap rencana produktivitas, perubahan organisasi, metode kerja baru, atau perubahan tanggung jawab peran.

8. Perencanaan Tindakan (*Action planning*)

Rencana tindakan untuk memenuhi kebutuhan masa depan berasal dari strategi sumber daya yang luas dan analisis faktor permintaan dan penawaran yang lebih rinci. Namun, rencana tersebut seringkali harus bersifat jangka pendek dan fleksibel karena sulitnya membuat prediksi tentang kebutuhan tenaga kerja pada saat perubahan yang cepat. Kegiatan perencanaan dimulai dengan identifikasi sumber daya internal yang tersedia saat ini atau yang dapat disediakan melalui program pembelajaran dan pengembangan. Kemudian dilanjutkan dengan rencana perekrutan dan retensi, suksesi dan manajemen talenta, pengurangan perputaran dan ketidakhadiran karyawan, kerja fleksibel, *outsourcing*, peningkatan produktivitas, dan revisi tanggung jawab peran. Terkait dengan hal ini program pembelajaran dan pengembangan dapat disiapkan untuk memenuhi persyaratan keterampilan di masa depan. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah berkaitan dengan kemungkinan adanya perubahan lingkungan kerja dan rencana perubahan pengaturan kerja di masa depan.

9. Implementasi

Implementasi rencana aksi umumnya akan selalu memberikan tantangan. Pendekatan fleksibel yang melibatkan tanggapan cepat diperlukan untuk mengatasi perubahan tak terduga berkaitan dengan persyaratan SDM yang dibutuhkan.

10. Pemantauan dan evaluasi

Karena kejadian yang tidak terduga, implementasi rencana tindakan tidak selalu berjalan mulus. Penting untuk memantau kemajuan dengan hati-hati, mengevaluasi dampaknya dan, sesuai kebutuhan, mengubah rencana aksi.

Perencanaan SDM diperlukan untuk mendukung jalannya kinerja organisasi dan implementasi strategi bisnis. Kesesuaian sumber daya manusia dengan kegiatan organisasi yang direncanakan untuk saat ini dan masa yang akan datang akan menentukan keberlanjutan organisasi. Sumber daya manusia memiliki tingkat kekakuan tertentu, baik dalam hal pengembangan maupun pemanfaatannya. Dibutuhkan perencanaan yang matang untuk merekrut, memilih, menempatkan, dan melatih karyawan. Keputusan tentang rekrutmen dan pengembangan SDM bersifat strategis dan menghasilkan efek jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen harus meramalkan permintaan dan penawaran SDM sebagai bagian dari proses perencanaan bisnis dan fungsional organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Amstrong's Hanbook of Human Resource Management Practice* (Fifteenth). London.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2014). Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 200. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.6253>
- Bulla, D. N., & Scott, P. M. (1994). Manpower requirements forecasting: a case example. In *Human Resource Forecasting and Modelling* (D Ward, T). New York: The Human Resource Planning Society.
- CIPD. (2022). Worforce Planning. Retrieved December 1, 2022, from CIPD.co.uk website: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/workforce-planning-factsheet#gref>
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Hayes, A. (2022). Human Resource Planning (HRP) Meaning, Process, and Examples. Retrieved from <https://www.investopedia.com/website:https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>
- Reilly, P. (2003). Guide to Workforce Planning in Local Authorities. In *Employers' Organization for Local Government*. London.
- Rothwell, S (1995) Human resource planning, in (ed) J Storey, *Human Resource Management: A criticaltext*, London,

Routledge

Workforce Projects Team (2009) *Skills for Health*[online]
<https://www.skillsforhealth.org.uk/resources/guidance-documents/120-six-stepsmethodology-to-integrated-workforce-planning>(archived at <https://perma.cc/9PW4-BLDZ>)[accessed 16 July 2019]

PROFIL PENULIS



Dr. A.A.Ngr.Eddy Supriyadinata Gorda, S.Sos., M.Si, M.M. lahir di Singaraja, 22 Maret 1970. Penulis merupakan pengajar profesional di bidang MSDM. Memiliki ketertarikan yang tinggi untuk melakukan riset di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Spiritual, dan keilmuan lain yang berkaitan. Penulis menuntaskan pendidikan S1-S3 di sejumlah universitas di Indonesia;

Sarjana bidang Ilmu Sosial dan Politik | 1993

Universitas Merdeka Malang, Malang, Indonesia

Master bidang Administrasi Publik | 1996

Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Master bidang Manajemen | 1998

Universitas Krisna Dwipayana, Jakarta, Indonesia

Doktor bidang Ilmu Ekonomi | 2009

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Saat ini penulis aktif melakukan riset di bidang MSDM, praktisi HRM dan dosen di Universitas Pendidikan Nasional serta STIE Satya Dharma Singaraja

Email penulis: eddysupriyadinata@undiknas.ac.id

BAB 13

KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

I Putu Agus Adnyana, S.E., MM
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

A. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Dewasa ini keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang penting untuk diperhatikan untuk keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan atau visi misi, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi sebagai mana sumber daya manusia bisa membaca perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan guna mencapai tujuan perusahaan, sumber daya manusia bisa dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, oleh sebab itu perusahaan atau organisasi perlu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui pembelajaran dan pelatihan sesuai dengan situasi dan kondisi yang tidak terlepas dari teknologi informasi. Adakalanya perusahaan atau organisasi bisa merencanakan sumber daya manusia yang sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan sumber daya manusia yang dimiliki, pada dasarnya proses perencanaan sumber daya manusia terdiri dari tiga sub proses yang pertama proses pembentukan rekapitulasi untuk analisis dan simulasi, proses pengadaan sumber daya manusia atau perekrutan diikuti proses penilaian/kriteria yang terakhir adalah proses relokasi atau *re-employment*, sehingga dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan.

Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya, dalam Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dilihat dari pengertian sumber daya manusia diatas semakin diyakini bahwa sumber daya manusia sangat penting untuk ditingkatkan kemampuan atau kompetensinya guna mencapai visi dan misi perusahaan atau organisasi, dalam hal ini kompetensi karyawan sangat perlu kita kembangkan karena kompetensi sumber daya manusia akan membantu perusahaan untuk dapat lebih mudah dalam beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Kompetensi dapat memudahkan perusahaan dalam menyelaraskan perilaku Kompetensi dapat memudahkan perusahaan dalam menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai perusahaan,

Kompetensi merupakan kemampuan karyawan atau seseorang untuk meningkatkan kepuasan dalam organisasi, termasuk diantaranya kemampuan seseorang mentransfer keterampilan dan pengetahuan dalam situasi yang baru sehingga mampu mencapai kinerja yang baik untuk kepentingan organisasi, untuk menemukan seseorang atau SDM yang berkompetensi dapat dilakukan melalui seleksi, perencanaan, evaluasi maupun pelatihan dan pengembangan SDM. Kompetensi bukan merupakan hal yang baru, di Amerika Serikat, konsep kompetensi *modern* mulai diperkenalkan pada tahun 70-an. Pada masa itu peneliti banyak dilakukan oleh para ahli untuk mengerti mengapa sebagian orang lebih berhasil dalam pekerjaannya dibandingkan dengan kebanyakan orang. Kompetensi menurut *International Federation of Accountants*

(2014) dalam IAESB: *Handbook of International Education Pronouncements* menyatakan bahwa: *“Competence is defined as the ability to perform a work role to a defined standard with reference to working environments. To demonstrate competence in a role, a professional accountant must possess the necessary (a) professional knowledge, (b) professional skill, and (c) professional value, ethics, and attitudes.”* Selanjutnya Menurut Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2014:5) mengartikan kompetensi sebagai berikut: *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation.”*

Kompetensi disini disebut sebagai karakteristik seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individual yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan dalam kompetensi sdm dengan situasi tertentu. Menurut Sudarmanto (2014:46), kompetensi didefinisikan merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Melihat pendapat pengertian kompetensi dan sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa, kompetensi sumber daya manusia merupakan tindakan atau Langkah awal yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan karakteristik dasar perilaku individu guna untuk mempersiapkan segala perubahan dalam organisasi baik perubahan kondisi lingkungan kerja yang internal dan eksternal. Memiliki kompetensi yang terampil dan pengetahuan yang baik akan lebih mudah dikembangkan atau dibentuk melalui proses pelatihan dan pembelajaran sumber daya manusia.

B. Membangun Model Kompetensi Sumber Daya Manusia

Konsep kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland pada tahun 1973, sekaligus beliau menjadi presiden pada MCBer Company yaitu sebuah Lembaga yang sampai saat ini mendedikasikan diri pada penelitian dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan sumber daya manusia didalam organisasi, kompetensi bisa dianggap sebagai atau kunci dalam kesuksesan organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, perusahaan harus bisa mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang akan dibutuhkan, pertama harus mengerti tujuan atau visi misi organisasi, kemudian mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan kunci dalam organisasi yaitu pekerjaan yang mempunyai dampak paling besar bagi perusahaan, selanjutnya tentukan kompetensi-kompetensi yang disyaratkan jabatan-jabatan tersebut. Dalam menentukan kompetensi sumber daya manusia hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan study klasik kompetensi, melakukan perbandingan dan analisis mengenai kompetensi dengan melihat apa saja yang dimiliki top performers dan yang tidak dimiliki average performers. Selanjutnya adalah melakukan validasi atas kompetensi yang berhasil diidentifikasi, yang terakhir melanjutkan model kompetensi tersebut.

C. Mengukur Kompetensi

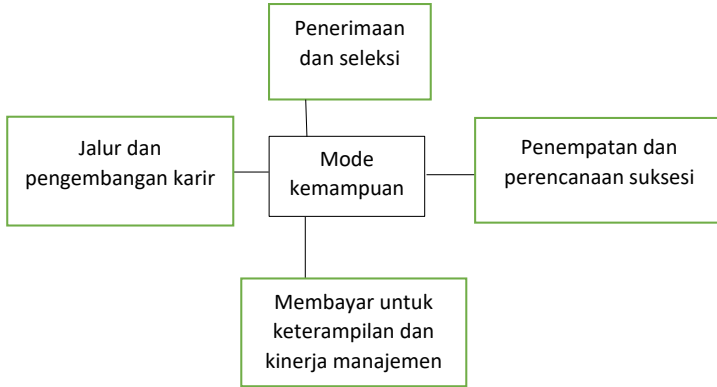
Setelah berhasil membuat model kompetensi, selanjutnya adalah mengukur kompetensi, hal yang paling penting untuk Tindakan selanjutnya yang dilakukan organisasi atau perusahaan adalah mengidentifikasi dengan akurat tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, dengan cara mengidentifikasi karyawan yang paling berpeluang memenuhi

standar persyaratan. Berikut beberapa cara atau teknik yang bisa digunakan dalam mengukur kompetensi

1. *Behavior Event Interview* (BEI), teknik ini merupakan teknik yang memiliki kompetensi akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia.
2. Tes, teknik ini bisa digunakan untuk mengukur kompetensi misalnya *work-sample test*, *mental ability test* dan sebagainya.
3. *Assesment Center*, teknik ini merupakan kumpulan kandidat disuatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan dengan dinilai oleh asesor, kegiatan yang bisa dilakukan adalah *execises*, wawancara presentasi mengenai visi misi dan strategi.
4. Biodata, teknik ini merupakan mencari kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, bisa dengan juga melihat prestasi akademisi, kegiatan organisasi yang pernah diikuti dan kegiatan sosial lainnya.
5. *Rating*, Teknik ini bisa dilakukan oleh manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan atau spesialis SDM.

D. Model Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pendekatan Terpadu

Dalam model kompetensi ini bisa dilihat secara lebih dalam mengenai pengkontruksian strategi manajemen sumber daya manusia yang terpadu, pada gambar dibawah ini memperlihatkan elemen manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi di sekitar model kompetensi



Gambar 10. Elemen Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Penerimaan dan seleksi hal ini merupakan sistem rekrutmen berbasis kompetensi biasanya berfokus pada metode screening yang dapat digunakan untuk menyeleksi sejumlah calon kuat dari kelompok pelamar yang besar
2. Penempatan dan perencanaan suksesi berfokus pada para calon terbaik untuk pekerjaan yang sangat penting bagi perusahaan.
3. Pengembangan karier dalam tuntutan kompetensi ini karyawan diharapkan bisa meningkatkan karier dalam pekerjaannya, dalam artian jikalau karyawan yang dianggap kurang dalam kompetensi maka hal ini perlu pelatih dan pembelajaran dari pihak perusahaan.
4. Membayar untuk keterampilan dan kinerja manajemen dalam hal ini dituntut untuk menambah standar hasil kinerja tradisional yang notabene didalam nya isi standar perilaku atau kepribadian karyawan guna mencapai kinerja dan mencapai tanggung jawab kerja terhadap kompetensi sehingga bisa ditunjukkan atau paling tidak rata-rata kerja terbaik bisa diperlihatkan.

E. Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku seseorang di tempat kerja. Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja rata-rata atau seseorang yang perilaku efektif dan perilaku yang tidak efektif. karakteristik kompetensi bagi organisasi, dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, menentukan imbalan, pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja. Menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:53) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, adalah sebagai berikut: 1. Motif (*motive*); 2. Sifat (*traits*); 3. Konsep diri (*self-concept*); 4. Pengetahuan (*knowledge*); 5. Keterampilan (*skill*). Adapun penjelasan mengenai karakteristik kompetensi adalah sebagai berikut: 1. Motif (*motive*), adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu. 2. Sifat (*traits*), adalah karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi. 3. Konsep diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya. 4. Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (*study, learning*) dan pengalaman (*experience*) serta intuisi (*intuition*). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang. 5. Keterampilan (*skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi,

pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) dan pemikiran konseptual. Dan menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:53), mengatakan bahwa konsep diri, watak sifat dan motif kompetensi lebih tersembunyi, dalam dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang juga cenderung sulit untuk dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia serta mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

F. Komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:8) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, adalah sebagai berikut: 1. Pengetahuan (knowledge) 2. Keterampilan (skill) 3. Sikap (attitude) Komponen kompetensi sumber daya manusia tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai bidang yang digelutinya. Ilmu atau informasi yang dimiliki seseorang pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.
2. Keterampilan (skill) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal. Misalnya keterampilan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu

atau kelompok. Keterampilan ini sangat diperlukan bagi pegawai yang sudah menduduki jabatan tertentu, karena keterampilan ini dalam berkomunikasi, memotivasi dan mendelegasi. Selain pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah seseorang pegawai di dalam peran melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perusahaan. apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilakukan sebaik-baiknya. Komponen dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku menurut *International Federation of Accountants* (2014) dalam IAESB menyatakan bahwa: *The content of professional accounting education should consist of:*
 - a. *accounting, finance and related knowledge;*
 - b. *organizational and business knowledge;*
 - c. *Information technology knowledge and competences.*(p.37)

Keterampilan yang dibutuhkan oleh akuntan profesional dikelompokkan dalam lima judul utama:

- a. *intellectual skills;*
- b. *technical and functional skills;*
- c. *personal skills;*
- d. *interpersonal and communication skills; and*
- e. *organizational and business management skills. (p.45)*

Cakupan nilai dan sikap dalam program pendidikan akuntan profesional harus mengarah pada komitmen untuk:

- a. *the public interest and sensitivity to social responsibilities;*
- b. *continual improvement and lifelong learning;*

- c. reliability, responsibility, timeliness, courtesy and respect; and
- d. laws and regulations. (p.52)

G. Tipe Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, dan beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2007:91) adalah sebagai berikut:

1. *Planning Competency*;
2. *Influence Competency*;
3. *Communication Competency*;
4. *Interpersonal Competency*;
5. *Thinking Competency*;
6. *Organizational Competency*;
7. *Human Resources Management Competency*;
8. *Leadership Competency*;
9. *Client Service Competency*;
10. *Self Management Competency*;
11. *Business Competency*;
12. *Technical/Operasional Competency*;

Beberapa tipe kompetensi sumber daya manusia diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal Competency*, meliputi empati, pembangunan konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. *Thinking Competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational Competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

9. *Client Service Competency*, merupakan kompetensi yang berupa pengidentifikasian dan penganalisaan pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Management Competency*, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/Operasional Competency*, kompetensi yang berkaitan dengan: mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Kompetensi sumber daya manusia menjadi kebutuhan bagi perusahaan atau organisasi, tersedianya sumber daya manusia berkualitas yang memiliki kompetensi menjadi prasyarat utama guna meningkatkan daya saing dunia usaha dan perekonomian nasional. Seluruh pemangku kepentingan harus bersama meningkatkan daya saing tenaga kerja Indonesia, jika tidak ada persiapan kompetensi tenaga kerja, lapangan kerja akan direbut oleh pekerja dari beberapa negara lain," ungkap beliau. Terkait dengan hal itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu penerapan strategi pengelolaan roda bisnis perusahaan. Kualitas kompetitif suatu organisasi bisnis perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki. Sumber Daya Manusia yang kompeten sangat diperlukan, yaitu SDM yang memiliki kompetensi tertentu yang

meliputi aspek pengetahuan (knowledge, science), keterampilan (skill, technology), dan sikap perilaku (attitude) yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. SDM yang kompeten sangat diperlukan dalam lingkungan kompetitif. Individu yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya serta mampu menyesuaikan diri secara baik dengan lingkungannya. Organisasi bisnis perusahaan memandang SDM sebagai human capital, dimana kompetensi SDM sebagai aset organisasi untuk mendorong eksistensi organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Berhasil tidaknya suatu organisasi perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing sangat tergantung pada kualitas SDM. Lako dan Sumaryati (2002) mengemukakan bahwa SDM yang berkualitas memiliki empat karakter, yaitu: Memiliki competence (pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku) yang memadai. Commitment terhadap organisasi. Selalu bertindak secara cost- effectiveness dalam setiap aktivitasnya. Congruence of goals, yaitu bertindak sesuai dengan tujuan organisasi perusahaan. Menurut Hogan et al. (2002) dan Kaplan dan Norton (2006) menyebutkan bahwa pada era knowledge-based global economy, hampir 80% nilai dalam sebuah perusahaan berasal dari intangible assets seperti human capital. Bahwa, setiap organisasi perusahaan yang ingin tetap mampu berkiprah di dalam lingkungan yang semakin kompetitif, harus juga memiliki SDM yang tangguh dan hebat (Anoraga,2007). Dilihat dari pernyataan diatas kompetensi sumber daya manusia menjadi prioritas utama yang harus di perhatikan guna keberlangsungan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan, tidak hanya keterampilan tetapi juga pengetahuan akan dunia kerja perlu ditingkatkan baik itu bisa beradaptasi di era sekarang yang kita ketahui sekarang persaingan semakin ramai dan memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten didalamnya, misalkan sumber daya

manusia yang bekerja dibidang pemasaran, hal ini bisa perusahaan lakukan dengan memberikan study lanjut kepada karyawannya atau diberikan waktu untuk mengikuti seminar seminar tentang pemasaran. Hal ini jelas akan menumbuh kembangkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan atau organisasi sehingga berdampak pada produktivitas, Untuk terus mendukung perluasan pekerjaan bermutu, para pembuat kebijakan perlu mengembangkan strategi untuk mempromosikan pekerjaan layak bagi pertumbuhan yang adil. Fokus terhadap persoalan seperti kompetensi, produktivitas pekerja, partisipasi perempuan dalam pekerjaan, dan transisi dari sekolah ke pekerjaan diperlukan untuk memastikan keberhasilan sumber daya manusia yang ada di perusahaan atau organisasi. Pemikiran penulis ini dapat didukung dengan jurnal yang berjudul Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik, jurnal ditulis oleh (Al Irsyad, Daffa Muhammad) tahun 2022, dengan hasil penelitian mengatakan bahwa “adanya pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja”. Serta jurnal yang ditulis oleh **Nabilla Sivanissa, Hafidhah Azizah, Nita Khardyla** tahun 2022 dengan judul **pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan pada PT Sherish Cipta Interindo**, beliau mengatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia memperngaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/52544> *Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik*. Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel Surabaya.
- <http://repository.unpas.ac.id/14484/5/BAB%20II.pdf>
- <https://doi.org/10.55904/nautical.v1i3.142> Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan pada PT Sherish Cipta Interindo.
- <https://jmkp.or.id/media/article/show/11>
- Hutapea dan Thoha (2008:8) dalam penjelasan Komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia
- International Federation of Accountants* (2014) dalam IAESB: *Handbook of International Education Pronouncements*
- Veithzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hlm.351
- Wibowo (2007:91) dalam penjelasan tipe tipe kompetensi

PROFIL PENULIS



I Putu Agus Adnyana, Lahir di Desa Tigawasa tanggal 18 Juni 1992. Penulis Menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Manajemen (S1) Fakultas Ekonomi dan bisnis pada Universitas Pendidikan Ganesa (UNDIKSHA), dan selanjutnya penulis melanjutkan menyelesaikan study nya untuk ke jenjang Starta magister (S2) pada Universitas Pendidikan Nasioanal (UNDIKNAS) dengan mengambil jurusan Manajemen. Saat ini Penulis menjabat sebagai tenaga pengajar atau dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Singaraja yang beralamat pada jln, yudistira nomer 11 Banjar Kendaran, Buleleng. (20019-sampai saat ini). Selain ini Penulis juga aktif sebagai reviewer pada jurnal Jnana Satya Dharma dan menjabat di lingkungan kampus pada bagian kemahasiswaan. Penulis dapat dihubungi melalui email: agusadnyana773@gmail.com.

BAB 14

TOTAL QUALITY MANAGEMENT:

Perspektif Pengembangan SDM

Dr. Rezi Erdiansyah, M.S
Universitas Tarumanagara

A. Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) atau biasa digunakan dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu memiliki pengertian yang luas dan telah mengalami kajian dari para ahli manajemen dalam kurun waktu yang panjang. Pada *Total Quality Management* terdapat Sistem Manajemen Mutu atau *Quality Management System* (QMS) yang merupakan kerangka manajemen dalam upaya penerapan *Total Quality Management*.

Pengertian *Total Quality Management* pada beberapa referensi ilmu manajemen dapat dikemukakan sebagai berikut:

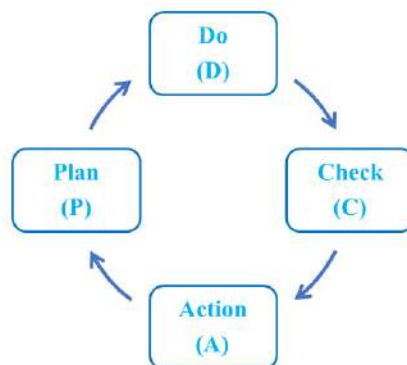
1. Ishikara (dalam Nasution, 2010) menyatakan *Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan.
2. Sumarsan (2013) menyatakan *Total Quality Management* adalah suatu metode dengan budaya, sikap dan struktur organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus menerus terhadap produk dan jasa yang

dihasilkan dengan mengurangi kerugian akibat praktik-praktik pemborosan, pembuangan dan cacat.

3. Vincent Gaspersz (2011) mengartikan *Total Quality Management* sebagai cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Tokoh *Total Quality Management* yang paling banyak dijadikan acuan dalam teori dan praktik manajemen adalah William Edward Deming, Joseph M. Juran dan Philip Crosby. Adapun pengertian *Total Quality Management* yang disampaikan ketiganya adalah sebagai berikut (Sumarsan, 2013; Nasution, 2001).

1. **William Edward Deming** yang dianggap sebagai tokoh mutu mengemukakan tentang siklus perbaikan terus menerus dan empat belas prinsip yang harus dijalankan. Siklus *Total Quality Management* tersebut dikenal dengan istilah PDCA (plan, do, check, action), digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11. Siklus Perbaikan Terus Menerus dari Deming

Deming menjelaskan bahwa suatu model siklus manajemen yang berorientasi mutu harus memiliki empat tahap yang dimaksud dan berlangsung terus menerus yang meliputi :

- a. Tahap perencanaan (*plan*) dengan cara melakukan riset pelanggan dan hasilnya digunakan untuk menyusun perencanaan
- b. Tahap pelaksanaan kegiatan (*do*)
- c. Tahap melakukan pemeriksaan terhadap hasil (*check*) untuk memastikan bahwa hasil yang telah dicapai sesuai dengan rencana,
- d. Tahap memasarkan produk (*action*).

Untuk dapat menjalankan *Total Quality Management*, Deming (dalam Sumarsan, 2013; Sallis, 2007) menyampaikan empat belas prinsip yang harus ada yaitu sebagai berikut:

- a. Menciptakan keinginan yang untuk meningkatkan mutu produk dan jasa sehingga memiliki daya saing, mampu bertahan dan menyediakan lapangan pekerjaan.
- b. Mengadopsi falsafah baru. Manajemen harus belajar dari kesalahan, cacat dan mutu produk yang buruk. Manajemen harus membuat perubahan dan menagdopsi metode kerja yang baru.
- c. Tidak menggantungkan diri pada inspeksi untuk mencapai mutu. Mutu harus dibangun sejak awal, staf-staf yang ada harus diberikan berbagai pelatihan agar dapat mengembangkan diri mereka sendiri.
- d. Tidak membuat kontrak berdasarkan harga paling murah, tetapi membangun mitra dengan tujuan jangka panjang.
- e. Meningkatkan sistem produksi dan jasa secara terus menerus untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan menurunkan biaya produksi secara berkelanjutan.
- f. Melaksanakan latihan kerja.
- g. Melaksanakan prinsip-prinsip manajemen.

- h. Membuang jauh-jauh rasa ketakutan pekerja, sehingga membuat semua orang dapat bekerja secara efektif.
- i. Membuang jauh-jauh semua hambatan antar departemen, sehingga semua orang dapat bekerja sebagai sebuah tim.
- j. Hapuskan slogan, desakan dan target, dan tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja. Kebanyakan persoalan produksi terletak pada persoalan sistem dan ini merupakan tanggung jawab manajemen untuk mengatasinya.
- k. Menghilangkan kuota manajemen berdasarkan tujuan. Mutu tidak dapat diukur dengan berfokus pada hasil proses. Bekerja dengan mengejar kuota dapat menyebabkan terjadinya pemotongan dan penyusutan mutu.
- l. Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya. Deming berupaya menentang sistem penilaian yang menempatkan pekerja dalam kompetisi antar pekerja dan merusak kerja tim.
- m. Lembagakan program pendidikan yang meningkatkan kepribadian, semangat kerja dan kualitas kerja.
- n. Mengupayakan program transformasi menjadi pekerjaan semua orang dan melibatkan semua orang untuk melaksanakannya.

Selain menjelaskan 14 prinsip yang harus dijalankan dalam melaksanakan *Total Quality Management*, Deming juga menjelaskan hambatan dalam perbaikan mutu:

- a. Tidak ada perencanaan produk dan jasa yang memiliki pasar yang cukup, agar perusahaan tetap berjalan dan pekerjaan tetap tersedia.
- b. Penekanan pada keuntungan jangka pendek, berpikir jangka pendek, mengurangi biaya pendidikan dan pelatihan, biaya penelitian dan pemeliharaan yang

berdampak pada tidak terjadinya peningkatan produktivitas dan mutu.

- c. Sistem penilaian personal bagi manajer dan manajemen berdasarkan hasil tanpa menyediakan metode dan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan tersebut.
 - d. Pemberian kerja yang berlebihan.
 - e. Hanya menggunakan data dan informasi yang kelihatan saja untuk pengambilan keputusan dan mengabaikan hal-hal yang tidak diketahui dan yang tidak dapat diketahui.
 - f. Biaya kesehatan yang sangat tinggi.
 - g. Biaya penggantian yang disebabkan oleh proses advokasi atau hukum lainnya.
2. **Joseph M. Juran**, merupakan tokoh mutu yang memberikan kontribusi pada *Total Quality Management* melalui langkah-langkah peningkatan mutu dan trilogi mutu. Juran menetapkan dua langkah peningkatan mutu yaitu langkah dasar untuk maju dan kegiatan perbaikan mutu. Langkah dasar untuk maju adalah:
- a. Capailah peningkatan terstruktur dengan basis yang terus menerus disertai dedikasi dan keyakinan bahwa hal itu sangat penting.
 - b. Laksanakan program pelatihan yang intensif
 - c. Membangun komitmen dan kepemimpinan pada manajemen yang lebih tinggi.

Selanjutnya kegiatan perbaikan mutu melalui kegiatan sebagai berikut:

- a. Membangun kesadaran akan kebutuhan peningkatan mutu dan peluang bagi peningkatan mutu.
- b. Menentukan sasaran peningkatan mutu.
- c. Pengorganisasian mutu
- d. Menyelenggarakan kegiatan pelatihan

- e. Implementasi proyek untuk memecahkan masalah
- f. Menyusun laporan perkembangan atau kemajuan
- g. Memberikan penghargaan
- h. Mengkomunikasikan hasil-hasil yang telah dicapai
- i. Mempertahankan keberhasilan
- j. Menjaga momentum dengan cara membuat peningkatan pada sistem reguler pada organisasi.

Dalam menjalankan *Total Quality Management*, Juran terkenal dengan *Trilogi Juran* yang meliputi perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12. Trilogi Mutu dari Juran

- a. Perencanaan mutu (*Quality Planning*), meliputi mengenali pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, menciptakan rencana produk yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan, mengembangkan sistem dan proses yang dapat memberikan kemampuan pada organisasi untuk menghasilkan produk sesuai rencana, dan menyebarluaskan rencana hingga ke tingkat operasional.

- b. Pengendalian mutu (*Quality Control*), meliputi evaluasi kinerja yang dihasilkan saat ini, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan tujuan produk, dan melaksanakan perbaikan.
 - c. Peningkatan mutu (*Quality Improvement*), meliputi mengembangkan infrastruktur, mengidentifikasi proyek peningkatan mutu, membentuk tim mutu, menyiapkan tim dengan sumber daya dan pelatihan serta motivasi untuk mendiagnosis penyebab, menstimulasi perbaikan, dan mengembangkan pengawasan untuk mempertahankan peningkatan.
4. **C. Philips B. Crosby**, merupakan kontributor penting dalam *Total Quality Management*. Crosby menyatakan dalam tiga hal yaitu *Quality Vaccine*, *Zero Deffects* dan *Prevention* (Sumarsan, 2013; Sallis 2007). *Quality Vaccine* meliputi unsur yang berhubungan dengan kebulatan tekad, pendidikan dan implementasi. *Prevention* merupakan kegiatan pencegahan yang dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai mutu produk, dan *Zero Deffects* adalah produk tanpa cacat yang akan berimplikasi pada peningkatan keuntungan karena dapat mengurangi pemborosan dan penghematan biaya.
- Crosby menawarkan program peningkatan mutu (Sallis, 2007) meliputi kegiatan sebagai berikut :
- a. *Management Commitment* mengandung pengertian bahwa inisiatif mutu harus diarahkan dan dipimpin oleh manajemen senior.
 - b. *Improvement Team*, membangun tim peningkatan mutu yang diperlukan untuk mengatur dan mengarahkan program yang akan diimplementasikan, menspesifikasi kegagalan, dan upaya peningkatan mutu.

- c. *Quality Measurement*, hal ini diperlukan untuk mengukur ketidaksesuaian yang terjadi saat ini atau yang akan muncul kemudian.
- d. *The Cost of Quality*, biaya mutu terdiri dari biaya kesalahan, kerja ulang, biaya inspeksi dan pemeriksaan merupakan komponen biaya yang harus mendapatkan perhatian khusus.
- e. *Quality Awareness*, yaitu langkah untuk meningkatkan kesadaran mutu setiap orang dalam organisasi tentang biaya mutu.
- f. *Corrective Action*, yaitu melakukan tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki mutu yang rendah.
- g. *Zero Defects Planning*, tim peningkatan mutu memperkenalkan program peningkatan mutu, dimana staf harus terlibat dan menandatangani kontrak untuk mewujudkan melalui perencanaan dan menghasilkan produk tanpa cacat.
- h. *Supervisor Training*, yaitu pelatihan yang ditujukan pada para manajer dan staf yang melaksanakan peranan manajemen menengah.
- i. *Zero Defects Day*, merupakan kegiatan sehari penuh yang memperkenalkan ide tanpa cacat, pada dasarnya suatu perayaan yang menekankan komitmen manajemen terhadap peningkatan mutu.
- j. *Goal Setting*, yaitu menciptakan tujuan yang hendak dicapai secara terukur dan spesifik sebagai suatu rencana aksi.
- k. *Error Cause Removal*, yaitu dimaksudkan agar para staf dapat mengkomunikasikan pada manajemen tentang situasi yang mempersulit metode tanpa cacat.
- l. *Recognition*, yaitu kegiatan yang memberikan pengakuan terhadap pelaku-pelaku yang terlibat dalam latihan peningkatan mutu.

- m. *Quality Council*, yaitu tim yang terdiri dari para profesional yang mengawasi efektivitas program dan menjamin bahwa proses peningkatan mutu terus berlanjut.

Menurut Faure dan Malcom (1996), tiga tokoh atau guru mutu di atas memiliki banyak gagasan yang sama. Tetapi mempunyai perbedaan-perbedaan dalam pendekatan, dan dengan demikian masing-masing memiliki tawaran secara berbeda. Setiap perusahaan menandai pendekatan yang paling sesuai dengan keunikan masing-masing.

Nasution (2010) memberikan kesimpulan *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Untuk mencapai usaha tersebut digunakan sepuluh unsur utama *Total Quality Management* meliputi :

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Obsesi terhadap kualitas
- c. Pendekatan ilmiah
- d. Komitmen jangka Panjang
- e. Kerja sama Tim
- f. Perbaikan berkesinambungan
- g. Pendidikan dan pelatihan
- h. Kebebasan yang terkendali
- i. Kesatuan tujuan
- j. Keterlibatan dan pemberdayaan staf

Sejalan dengan pendapat di atas, Wibowo (2012) mengatakan *Total Quality Management* adalah strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, penulis menyimpulkan *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam ilmu manajemen yang menekankan pada pengintegrasian seluruh kebutuhan sumber daya ke dalam proses manajemen yang diikuti dengan monitoring atau pengawasan, evaluasi, perbaikan dan peningkatan mutu secara terus menerus guna memberikan kepuasan pada pelanggan.

B. Sejarah Perkembangan Total Quality Management

Perkembangan *Total Quality Management* telah berlangsung dalam kurun waktu yang Panjang. Menurut Usman (2013) akar dari *Total Quality Management* adalah *Quality Control (QC)*, kemudian berkembang menjadi *Quality Assurance (QA)* dan kemudian menjadi *Total Quality Management (TQM)*. Namun dalam catatan lain pada berbagai referensi manajemen juga dikenal istilah *inspection* (inspeksi) kemudian berkembang kearah *Quality Control*, *Quality Assurance* dan *Total Quality Management*. Fokus pada setiap tahap perkembangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Inspection* (inspeksi), konsep ini lebih berfokus pada pengukuran terhadap produk akhir yang diperoleh. Dimulai sekitar tahun 1920, kelompok utama sebagai pengendali mutu adalah para inspector yang mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi dan melaporkan ke pemegang otoritas yang lebih tinggi. Tokohnya adalah Walter A. Sewhart (1924) dan H.P. Dodge & H.G. Romig (1920).
2. *Quality Control* (Pengendalian Mutu), tahun 1940 dan setelahnya, kelompok inspeksi berkembang menjadi pengendalian mutu yang pertama dan digunakan oleh satuan militer. Kemudian tugas pengendalian mutu tanggung jawabnya dialihkan ke bagian *Quality Control* yang independen dan dibekali perangkat statistik seperti diagram kendali dan penarikan sampel. Tokohnya Feigenbaum

dengan *Total Quality Control* (1960), yang berkembang menjadi *Total Quality Control, Wide* (1970) dan kemudian menjadi konsep *Total Quality System*.

3. *Quality Assurance* (Pemastian Mutua atau Penjaminan Mutu). Bermula dari rekomendasi yang bersumber dari data-data statistik yang seringkali tidak dilayani struktur pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan penjaminan mutu yang bertugas memastikan proses dan mutu produk melalui audit, pelatihan dan evaluasi untuk peningkatan mutu.
4. *Quality Management* (Manajemen Mutu). Berbasis pada evaluasi yang berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan daya saing, melalui perbaikan terus menerus. Dalam upaya ini diperlukan *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) yang mengarah pada fungsi produksi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap mutu. Dengan demikian, tanggung jawab mutu tidak dapat hanya diberikan kepada bagian tertentu, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh individu organisasi.

C. Penerapan Total Quality Management Melalui Quality Management System

The Quality Management System (Sistem Manajemen Mutu) merupakan pendekatan sistem dalam menjalankan Total Quality Management. Dalam dua dasawarsa terakhir, penerapan *Total Quality Management* diperkenalkan dengan berbagai macam sistem manajemen yang akan memberikan kemudahan pengelolaan organisasi secara terintegrasi, berorientasi pelanggan dan masa depan dilakukan dengan cara perbaikan terus menerus.

Beberapa sistem manajemen yang dikenal dalam dunia industri antara lain ISO 9000, ISO 14000, BS5750, *Malcom*

Baldrige, Balanced Scorecard, Six Sigma dan beberapa sistem manajemen versi masing-masing negara. Sallis (2007) mengatakan bahwa hubungan aktual *Total Quality Management* dengan standardisasi sistem manajemen mutu merupakan hal yang khas bagi setiap institusi, setiap lembaga memiliki keunikan, kebutuhan dan cara tersendiri untuk mewujudkannya dalam lingkungan tertentu. Namun demikian, dari berbagai fenomena faktual, ISO merupakan sistem manajemen yang paling banyak digunakan terutama di negara-negara berkembang. Menurut Sallis (2007) kehadiran sistem manajemen mutu dengan berbagai versi merupakan perbaikan dari kegiatan mutu yang menekankan bahwa kegiatan inspeksi pasca produksi dianggap tidak cukup, sedangkan sistem manajemen mutu lebih menekankan pencegahan dari pada pengobatan.

Catatan dari Westinghouse Non-Proprietary (2013) menyebutkan bahwa:

“Quality Management System incorporates quality planning, provides a framework for managing the activities that enable the company to create items and services which consistently satisfy the customer and regulatory requirements, and is a tool for achieving enhanced customer satisfaction. The QMS also provides for continual improvement by monitoring processes based on their significance, measuring their effectiveness against objectives, and managing processes for improvement”.

Sistem manajemen mutu menggabungkan perencanaan mutu, menyediakan kerangka kerja untuk mengelola kegiatan yang memungkinkan organisasi menciptakan barang dan pelayanan yang secara konsisten memenuhi persyaratan pelanggan, merupakan alat untuk mencapai dan kepuasan pelanggan. Sistem manajemen mutu juga menyediakan perbaikan berkesinambungan melalui proses pemantauan, mengukur efektivitas pencapaian tujuan, dan mengelola proses

untuk mengukur perbaikan. Menurut Departemen Perdagangan dan Industri R.I. (www.dti.gov.uk/quality/qms page 1 of 8) yang dimaksud dengan sistem manajemen mutu adalah : *"A set of co-ordinated activities to direct and control an organisation in order to continually improve the effectiveness of it's performance"*.

Dengan demikian sistem manajemen mutu dapat diartikan sebagai suatu pola pengelolaan organisasi dimana seluruh unsur-unsur yang terlibat terhubungkan satu sama lain secara terintegrasi. Hal terpenting dalam penerapan sistem manajemen adalah tersedianya kerangka kerja yang meliputi kebutuhan seluruh sistem organisasi mulai dari *input, process, output* dan *feedback*. Dengan fokus pada seluruh proses tersebut, maka organisasi dapat bekerja dengan langkah-langkah yang sistematis, terencana dan berkelanjutan.

Memahami *Quality Management System* secara konkrit dapat mengambil contoh pelaksanaan *ISO*. Menurut Sumarsan (2013) *ISO* atau *The International Organization for Standardization*, didirikan di Geneva, Switzerland tahun 1946. Tugas utamanya adalah mempromosikan pembuatan standar-standar internasional untuk memfasilitasi pertukaran dan perdagangan (exchange) barang dan jasa di seluruh dunia, Selain itu, *ISO* adalah untuk menyatukan persyaratan dan definisi mutu yang digunakan oleh negara-negara industri serta menggunakan persyaratan tersebut untuk menunjukkan kemampuan para pemasok guna mengendalikan prosesnya.

Ringkasnya, *ISO* mengharuskan suatu organisasi untuk menyatakan apa yang dilakukannya untuk menjamin mutu dan menjalankan apa yang telah dinyatakan tersebut. Dalam perkembangan *ISO* memiliki berbagai jenis standardisasi antara lain yaitu :

1. *ISO 9001* bertujuan mengatur pengelolaan sistem manajemen

2. ISO 14001 bertujuan mengatur sistem manajemen lingkungan
3. ISO 45001 bertujuan mengatur sistem keselamatan dan kesehatan kerja (K3)
4. ISO 22000 bertujuan mengatur sistem keamanan pangan
5. ISO 13485 bertujuan mengatur sistem peralatan kesehatan
6. ISO/IEC 17025 bertujuan mengatur persyaratan umum untuk kompetensi laboratorium pengujian dan kalibrasi
7. ISO/IEC 27001 bertujuan mengatur standar sistem manajemen keamanan informasi (*Information Security Management System*).
8. ISO 28000 bertujuan mengatur sistem manajemen keamanan, terutama yang terkait dengan jaminan keamanan dengan rantai pasokan.
9. ISO 21001:2018 bertujuan mengatur sistem manajemen organisasi pendidikan.

Selanjutnya jika dilihat berdasarkan persyaratan, khususnya penerapan ISO 9001:2015 terdapat beberapa persyaratan yang perlu mendapatkan perhatian yaitu :

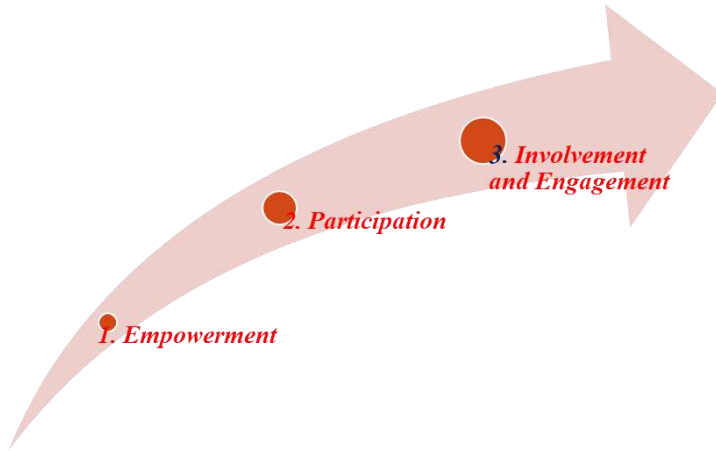
1. Ruang Lingkup
2. Acuan Normatif
3. Istilah dan definisi
4. Konteks Organisasi
5. Kepemimpinan
6. Fokus pada Pelanggan
7. Perencanaan
8. Dukungan

9. Operasi
10. Evaluasi Kinerja (Pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi)
11. Peningkatan

D. Pemberdayaan, Partisipasi, Keterlibatan dan Keterikatan SDM dalam *Total Quality Management* melalui Implementasi *Quality Management System*.

Implementasi *Total Quality Management* melalui berbagai *Quality Management System* yang tersedia, sangat ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia pada suatu organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal guna menumbuhkan partisipasi, keterlibatan dan keterikatan dari setiap anggota organisasi. Kebutuhan optimal dari sumber daya manusia terlihat adanya tuntutan bahwa setiap anggota organisasi harus bekerja berdasarkan kompetensi, mampu bekerja dalam tim dan kerjasama, memiliki komitmen dan konsistensi serta mampu mengkomunikasikan proses kerja secara vertikal dan horizontal.

Sebelum menyampaikan pembahasan mengenai pemberdayaan, partisipasi dan keterlibatan serta keterikatan SDM dalam implementasi *Quality Management System*, penulis menggambarkan bahwa tahap yang harus dilalui untuk mencapai sumber daya manusia yang terlibat aktif dalam pelaksanaan suatu kegiatan sebagai berikut :



Gambar 13. Tahap Optimalisasi Kerja SDM dalam Total Quality Management

Gambar di atas menjelaskan bahwa pada tahap pertama harus terdapat upaya untuk melakukan pemberdayaan SDM yang menjadi tanggung jawab manajemen organisasi, pada tahap kedua diharapkan tumbuh partisipasi yang kemudian mendorong keterlibatan dan keterikatan anggota organisasi secara optimal.

Empowerment atau pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk mendorong sumber daya manusia yang tersedia agar dapat bekerja secara optimal sesuai bidang kerja dan kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, pemberdayaan merupakan tanggung jawab manajemen, dengan memberikan motivasi, memberikan ruang untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, menyediakan fasilitas kerja yang memadai, serta upaya peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

Chamberlin (1997) menyebutkan tindakan pemberdayaan dapat dilihat melalui upaya yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk :

1. Memiliki kekuatan dalam hal pengambilan keputusan
2. Memiliki akses ke informasi dan sumber daya

3. Memiliki berbagai pilihan dan kesempatan untuk menetapkan keputusan mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
4. Memiliki ketegasan
5. Memahami bahwa individu dapat berbeda satu sama lain.
6. Belajar berpikir kritis (berupaya memahami diri sendiri, belajar untuk mendefinisikan kembali apa yang kita bisa lakukan, belajar mendefinisikan kembali posisi hubungan kita dalam struktur organisasi).
7. Memiliki keberanian mengungkapkan kemarahan
8. Tidak merasa sendirian; merasa menjadi bagian dari sebuah kelompok
9. Memahami bahwa orang memiliki hak.
10. Memiliki kemampuan untuk menciptakan dalam hidup seseorang dan kelompok
11. Memiliki keterampilan untuk belajar, misalnya dalam komunikasi antar sesama.
12. Mampu mengubah persepsi orang lain tentang kompetensi dan kapasitas seseorang untuk bertindak
13. Memiliki keberanian terbuka terhadap sesuatu yang baru dan berbeda
14. Menjadi pemrakarsa pertumbuhan dan perubahan yang tidak pernah akan berakhir
15. Mampu meningkatkan citra diri positif seseorang dan mengatasi stigma

Pihak manajemen merupakan pendorong bagi pemberdayaan sumber daya manusia. Pemberdayaan merupakan tahap awal yang harus dilakukan untuk menumbuhkan partisipasi sumber daya manusia dalam

menjalankan proses organisasi. Dengan demikian, peran manajemen selain menetapkan kebijakan organisasi secara formal, juga dituntut untuk mengubah perilaku sumber daya manusia dalam praktik kerja sehari-hari.

Setelah tahap pemberdayaan, diharapkan partisipasi akan secara otomatis nampak dalam proses kerja. S.E. Lagerveld *et.al* (2010) mengatakan bahwa partisipasi kerja dikonseptualisasikan sebagai kemampuan dan/atau kesempatan untuk berpartisipasi memenuhi peran kerja seseorang. Konsep ini setidaknya dapat diartikan, bahwa melalui partisipasi kerja, sumber daya manusia dapat memenuhi tanggung jawab kerja sesuai bidang tugasnya. Partisipasi merupakan tindakan karyawan untuk melaksanakan tugasnya terbatas pada tanggung jawab utama yang diberikan. Oleh karena itu, tahap partisipasi belum merupakan tahap yang ideal dalam suatu organisasi yang menjalankan *Total Quality Management*.

Involvement dan *engagement* atau keterlibatan dan keterikatan merupakan tahap yang dianggap memenuhi persyaratan bagi sumber daya manusia dalam implementasi *Total Quality Management*. Asrunputri (2018) mengatakan bahwa keterlibatan kerja berperan untuk menentukan tersedianya sumber daya manusia yang mampu berkomitmen dan terlibat secara aktif didalam organisasi. Lebih jauh disebutkan bahwa definisi keterlibatan kerja sebagai kepercayaan individu terhadap pekerjaannya dan berperan sebagai katalisator untuk memenuhi kebutuhan individu. Sejalan dengan itu, May et al., (dalam Pratiwi dan Suhaeni, 2020) mengatakan bahwa keterlibatan karyawan terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku. Karyawan yang menganggap diri mereka terlibat dalam organisasi, akan banyak menambahkan *personal meaning* mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Pandangan ini memberikan dukungan bahwa keterlibatan merupakan tindakan yang tidak hanya terbatas secara partisipatif, namun lebih jauh lagi untuk dapat berbuat

dan bertanggung jawab mengenai pekerjaan secara optimal dan bermutu. Dengan demikian unsur keterikatan nampak ketika tenaga kerja memiliki dimensi tanggung jawab secara emosional dalam menjalankan tugasnya.

Tahap keterlibatan dan keterikatan merupakan faktor yang akan menentukan daya tahan, disiplin, keterikatan pada tim kerja, upaya untuk mengatasi permasalahan yang timbul dan mempertahankan kelangsungan organisasi. Dengan demikian, *Total Quality Mangement* menghendaki dukungan *involvement* dan *engagement* atau keterlibatan dan keterikatan sumber daya manusia dalam menjalankan sistem kerja yang dibangun dalam suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrunputri, Aisyah Pia. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan *Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasional Pada Bank Syariah Mandiri*. Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis (JDMB) Vol 1 No.1 Maret 2018. <http://journal.unj.ac.id/unj/-index.php/jdmb>
- Chamberlin, Judi. 1997. *A Working Definition of Empowerment*. Psychiatric Rehabilitation Journal. Spring 1997-Volume 20 Number 4.
- Faure, Munro Lesley dan Malcom. 1996. *Implementing Total Quality Management*. Jakarta, Penerbit PT Elex Media Komputindo
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Total Quality Management untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor, Penerbit Vinchristo Publication.
- International Organization for Standardization. <http://www.iso.org>.
- Lagerveld, S.E ., U. Bu ltmann., R. L. Franche. F. J. H. van Dijk. Et al. 2010. *Factors Associated with Work Participation and Work Functioning in Depressed Workers: A Systematic Review*. J Occup Rehabil (2010) 20:275–292. DOI 10.1007/s10926-009-9224-x
- Nasution. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Mangement)*. Jakarta, PT. Ghalia Indonesia.
- Pratiwi, Ratna Endah dan Suhaeni, Tintin. 2020. *Menjaga Komitmen Karyawan Millennial”: Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan terhadap Person-Organization (P-O) Fit dan komitmen Organisasi*. Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar Bandung, 26-27 Agustus 2020.

- Sallis. 2007. *Total Quality Management ini Education*. Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Cet. Ke V, Jakarta, Penerbit IRCI Sod.
- Sumarsan. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta, PT. Indeks Permata Puri Media.
- Westinghouse Non-Propietary Class. 2013. *Quality Management System*, Rev 7, Westinghouse Electric Company LIC. Allright Reserved.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

PROFIL PENULIS



Dr. Rezi Erdiansyah, M.S. Dosen pada Prodi MM dan Prodi Ilmu Komunikasi Universitas Tarumanagara. Pernah menduduki jabatan sebagai Kepala Audit Internal Universitas Tarumanagara, sampai dengan tahun 2021. Selain mengajar juga aktif melakukan penelitian dan pelatihan bidang ilmu Manajemen, khususnya Manajemen Sumber daya Manusia,

kapital sosial dan manajemen mutu. Saat ini juga menjadi pengembang bidang penjaminan mutu pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes) Tarumanagara, Jakarta.

BAB 15

MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Dr. Piter Tiong, SE., MBA.,MM
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar

Masalah sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian yang terpenting dalam organisasi, karena melalui potensi sumber daya manusia maka akan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Pentingnya peran sumber daya manusia, sangat diperlukan adanya strategi dalam memberdayakan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Upaya dalam memberdayakan sumber daya manusia yang tepat sasaran maka perlunya pengelolaan manajemen sumber daya manusia, alasannya karena jika dilaksanakan secara efisien dan efektif, diharapkan akan mampu memaksimalkan kinerja dalam suatu organisasi.

Salah satu faktor penentu dalam memberdayakan sumber daya manusianya secara tepat sasaran adalah motivasi dan kepuasan kerja. Karena adanya dorongan dalam mengerjakan pekerjaannya, diharapkan akan memberikan kepuasan yang pada gilirannya berdampak pada *outcome* yang lebih optimal.

A. Motivasi kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Pimpinan organisasi merupakan orang yang bekerja dari bantuan dari para bawahannya yakni karyawan atau pegawai, seharusnya sudah menjadi kewajibannya untuk memberikan motivasi agar dapat berprestasi. Pemberian motivasi kepada karyawan atau pegawai akan menimbulkan semangat gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang, dimana dengan

adanya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dapat menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Sebaliknya pegawai atau karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan menghasilkan hasil kerja yang tidak maksimal. Alasannya karena motivasi kerja perlu diberikan kepada pegawai atau karyawan, agar dapat bekerja lebih giat dan agresif untuk bekerja yang lebih optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja lebih penting, karena pimpinan atau atasan dapat memberikan pekerjaan kepada karyawan untuk dikerjakan dengan baik dan diorientasikan dalam mencapai tujuan yang lebih baik.

Beberapa definisi yang diberikan para ahli mengenai motivasi kerja, hal ini dikemukakan oleh Sarwoto (1991: 131) bahwa motivasi kerja terkait dengan proses pemberian motif atau penggerak bekerja kepada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Dari definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan berupa inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik. Kemudian pendapat Hamali (2016: 130) mengenai motivasi adalah keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan. Dari pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu determinan, karena terdapat sejumlah faktor yang turut mempengaruhinya, yakni upaya (kerja) yang dicapai, kemampuan orang dan pengalaman kerja sebelumnya.

Kemudian Rivai (2008: 455) yang menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu hal yang tidak terlihat yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu sehingga bertingkah laku dalam pencapaian tujuan. Dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapatlah disimpulkan bahwa motivasi kerja

adalah pemberian daya penggerak guna dapat menciptakan kegairahan kerja karyawan atau pegawai, agar dapat lebih giat dalam bekerja menurut tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya.

Pemberian motivasi kerja karyawan atau pegawai bermanfaat yakni memberikan dorongan kerja kepada karyawan atau pegawai guna dapat menunjang terciptanya gairah kerja, agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Pelaksanaan motivasi kerja karyawan dianggap penting karena motivasi kerja dapat berperan sebagai penggerak bagi karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung karyawan atau pegawai, sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dalam organisasi.

Kemudian perlu ditambahkan bahwa pada dasarnya motivasi kerja dapat membuat karyawan atau pegawai dapat bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka, sehingga memberikan dampak terhadap produktifitas kerjanya. Sumber motivasi dapat diklasifikan dalam 3 faktor yakni kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan dan apakah karyawan atau pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Pentingnya motivasi baik bagi organisasi maupun karyawan maka terdapat sejumlah cara yang dilakukan dalam mencari sumber motivasi kerja.

Menurut Hadyati *et al.*, (2020: 104) yang menjelaskan bahwa dalam mempelajari bagaimana menemukan semangat kerja yang diantaranya :

1. Belajar

Jalan yang harus ditempuh oleh karyawan atau pegawai adalah belajar, dimana merupakan cara yang mudah dalam mengetahui berbagai hal mengenai motivasi seperti mengetahui apakah motivasi sudah sesuai dengan karakteristik dari masing masing karyawan atau pegawai. Melalui belajar akan dapat memperoleh pengetahuan

mengenai cara yang dilakukan untuk membangun motivasi diri yang tidak tergantung dengan motivasi eksternal.

2. Nasehat

Sumber lain dalam mendapatkan motivasi adalah meminta nasihat dengan orang-orang yang bijak seperti manajer atau direktur, karena umumnya pihak ini sudah berpengalaman dalam menjalani kehidupan organisasi. Dengan meminta saran dengan pihak yang berpengalaman akan diperoleh solusi dalam penyelesaian masalah yang dihadapi.

3. Rajin membaca mengenai motivasi

Dalam era modernisasi, terdapat sejumlah komunitas yang membagi tulisan mereka secara *online*, khususnya terkait dengan motivasi kerja, sehingga perlunya dapat membaca tulisan mengenai semangat kerja secara *online* dan hal ini sangat mudah untuk diakses dalam media *online*.

Berdasarkan pendapat di atas, upaya dalam memperoleh sumber motivasi untuk dijadikan sebagai pedoman dalam meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, dapat dilaksanakan dengan membaca sejumlah referensi. Saat ini sejumlah media menyediakan tulisan dalam bentuk digital sangat mudah diakses seperti pentingnya motivasi kerja bagi karyawan atau pegawai dan teknik yang digunakan oleh organisasi dalam memotivasi karyawan atau pegawainya agar dapat giat dalam bekerja. Selain itu dapat dilakukan dengan meminta nasihat dari orang yang berpengalaman mengenai cara yang dilakukan selama ini dalam memotivasi seseorang atau individu, agar dapat melaksanakan pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerja kerjanya.

2. Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Masalah motivasi kerja terkait langsung mengenai rangsangan atau *stimulus* karyawan atau pegawai dalam

pelaksanaan tugas atau tanggung jawabnya. Dimana dengan motivasi yang baik akan dapat memberikan kesenangan atau semangat kerja untuk melaksanakan pekerjaan yang berdampak terhadap kinerja organisasi. Dalam menunjang keberhasilan organisasi untuk memotivasi karyawan atau pegawainya, perlu adanya prinsip dalam pelaksanaan motivasi. Hamali (2016: 140) mengemukakan bahwa ada 5 prinsip yang perlu diperhatikan dalam memotivasi karyawan atau pegawai yakni :

1. Prinsip partisipasi

Prinsip partisipasi dalam memotivasi karyawan atau pegawainya adalah memberikan kesempatan untuk berpartisipasi langsung dalam menentukan tujuan yang hendak dicapai oleh pimpinan atau atasan.

2. Prinsip komunikasi

Dalam pelaksanaan motivasi kerja, pimpinan atau atasan perlu mengkomunikasikan segala sesuatu berkaitan dengan pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, agar pegawai atau karyawan dapat lebih mudah untuk dimotivasi dalam bekerja.

3. Prinsip mengakui andil dan bawahan

Pimpinan atau atasan dapat mengakui bahwa bawahan memiliki andil dalam pencapaian tujuan bagi organisasi, sehingga diharapkan karyawan atau pegawai akan lebih mudah termotivasi melalui pengakuan tersebut.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Dalam prinsip ini atasan dalam memberikan motivasi kerjanya adalah memberikan delegasi wewenang kepada karyawan atau pegawai dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan selama ini. sehingga hal tersebut dapat membuat karyawan atau pegawai akan termotivasi dalam mencapai tujuan dalam organisasi.

5. Prinsip memberi perhatian

Atasan dalam memberikan motivasi kepada bawahannya perlu memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh karyawan atau pegawainya, ketika bekerja dalam suatu organisasi. Pemberian perhatian kepada karyawan atau pegawai akan memberikan dampak adanya motivasi dalam penanganan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan motivasi kerja kepada karyawan atau pegawainya diantaranya adalah prinsip keikutsertaan bawahan dalam berpartisipasi hal ini terkait dengan memberikan kesempatan kepada setiap bawahan memberikan ide atau pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yang menjadi tempat bekerja. Prinsip kedua adalah komunikasi, hal yang dilakukan adalah adanya peran atasan sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi untuk memberikan informasi secara jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai organisasi, dan apa yang menjadi permasalahan dari organisasi. Selain itu adalah prinsip pengakuan yakni memberikan penghargaan kepada setiap karyawan atau pegawai untuk berprestasi guna dapat meningkatkan motivasi pegawai lainnya untuk lebih berprestasi. Prinsip lainnya adalah prinsip wewenang yakni terkait dengan pemberian delegasi yang merupakan wewenang untuk memberikan kebebasan karyawan atau pegawai dalam mengambil keputusan dan kreatif untuk melaksanakan tugas dalam organisasi.

3. Jenis Jenis Motivasi

Motivasi pada suatu individu sangat penting, karena motivasi dapat memberikan dampak terhadap perilaku seseorang dalam penanganan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam pelaksanaan motivasi, mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan potensi karyawan atau pegawai,

agar dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan pada suatu organisasi.

Humffman dan *Vernoy* yang disadur dalam buku Ansory dan Indrasari (2018: 283) bahwa motivasi dapat digolongkan menjadi dua macam yakni :

1. Motivasi internal (*Intrinsik*)

Motivasi internal terkait langsung dengan motivasi yang tumbuh dari diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

2. Motivasi eksternal (*Ekstrinsik*)

Motivasi Eksternal adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai tujuan yang dapat menguntungkan dirinya.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut maka dapat dijelaskan mengenai jenis motivasi yakni :

1. Motivasi sebagai dorongan internal

Motif atau dorongan yang juga dikenal dengan istilah motivasi, dimana muncul karena adanya keinginan dalam memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan, dimana kebutuhan ini muncul sebagai dorongan alamiah (naluri) seperti makan, minum, berprestasi, berinteraksi dengan orang lain, mencari kesenangan, berkuasa dan cenderung bersifat internal yang berarti kebutuhan ini muncul dan menggerakkan perilaku semata mata, karena tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia.

2. Motivasi sebagai dorongan eksternal.

Motif yang merupakan penggerak perilaku yang merupakan kebutuhan biologis, naluriyah yang bersumber dari seseorang yang disebut dengan motivasi internal. Namun dalam kenyataannya kebutuhan juga dapat berkembang sebagai akibat dari interaksi individu dengan

lingkungannya, dimana terdapat sejumlah norma kelompok yang tidak menghendaki prestasi kerja individual dan hal ini mengakibatkan motif berprestasi menurun. Sebaliknya seseorang yang motif berprestasi tinggi dapat berubah, ketika orang tersebut berada dalam lingkungan kelompok kerja, dimana prestasi individu sangat dihargai. Ini akan mengakibatkan munculnya motif berprestasi tinggi.

4. Teori Motivasi Kerja

Timocius Hartono yang disadur dalam buku Ardana *et al.*, (2012: 194) yang mensinyalir bahwa setiap pimpinan dalam suatu organisasi mengharapkan suatu keadaan pada saat semua anggota organisasi yang dipimpinnya bergairah dalam bekerja dan produktivitas kerja tinggi. Oleh karena itu dalam mencapai tujuan tersebut, perlu adanya cara dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas berbagai teori motivasi sebagai upaya untuk melakukan motivasi kepada karyawan atau pegawainya.

Berikut ini akan dijelaskan teori motivasi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Teori Kebutuhan

Maslow yang mengemukakan ada 5 tingkatan kebutuhan manusia yakni mulai dari paling rendah hingga jenjang tinggi. Jenjang kebutuhan menurut *Maslow* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 14. Jenis Motivasi menurut Maslow

Jenjang kebutuhan menurut *Maslow* dari Gambar 11 dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar, karena berkaitan langsung dengan keberadaan dalam kehidupan pada suatu manusia. Perwujudan dari kebutuhan seperti pangan, sandang merupakan contoh yang konkrit dari kebutuhan fisiologis. Sehingga dapat dikatakan bahwa kebutuhan fisiologis diberikan dalam bentuk uang sebagai sarana.

b. Kebutuhan rasa aman

Perwujudan dari kebutuhan rasa aman berkaitan dengan keinginan manusia untuk dapat bebas dari bahaya mengancam kehidupannya. Karena terdapat hal yang dapat mengancam ketentraman seseorang. Sehingga dalam memenuhi kebutuhan akan rasa aman dapat dilakukan dengan cara positif seperti program asuransi, pensiun dan lain lain atau melalui cara negatif seperti pemberian sanksi seperti teguran, pemidahan bahkan pemecatan.

c. Kebutuhan sosial

Manusia sebagai makhluk sosial sehingga suka atau berhubungan dengan orang lain menjadi bagian yang lain.

Motivasi berafiliasi seperti itu tidak selalu demi persahabatan, namun juga untuk mengkonfirmasi keyakinannya. Timbulnya kelompok informal dalam suatu organisasi merupakan gejala umum yang terjadi, keserasian serta keterpaduan antara tujuan kelompok informal dengan organisasi dapat menjadi aset besar, guna dapat meningkatkan produktivitas karyawan atau pegawai.

d. Kebutuhan penghargaan

Berbagai macam upaya, dimana orang berkeinginan agar dirinya dapat dipandang penting. Sehingga hal ini adalah suatu contoh dari kebutuhan orang dengan penghargaan, banyak orang memenuhi kebutuhannya melalui kebendaan yang dapat diketahui oleh orang melainkan kebutuhan akan *prestise* ini memberikan batasan tertentu. Apabila seseorang merasa sampai pada tingkat yang dianggapnya berada dalam puncak maka persoalannya bukan lagi peningkatan melainkan bagaimana mempertahankannya.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Aktualisasi diri berkaitan langsung dengan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hirarki tetapi paling kurang diketahui oleh orang. Hakekat pada kebutuhan ini akan mendorong orang agar dapat mampu melakukan sesuatu sehingga hal ini merupakan perwujudan diri yang terbaik.

2. Teori *Existence Relatedness Growth (ERG)*

Clayton Alderfer yang mereformulasikan dari jenjang kebutuhan dalam *Maslow* yang telah melakukan modifikasi dan pengurangan dari 5 tingkatan yang dikenal dengan teori ekstensi (*existence*). Apabila dihadapkan dengan teori *maslow* mencakup kebutuhan fisiologis dan keamanan dan selanjutnya kebutuhan hubungan sama dengan kebutuhan sosial, sedangkan kebutuhan pertumbuhan mencakup kebutuhan penghargaan serta aktualisasi diri. Sehingga dalam teori ini dianggap tidak lengkap yakni :

- a. Teori ERG kurang menekankan pada susunan hirarki karyawan atau pegawai yang memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu bersamaan. Kepuasan terhadap kebutuhan dapat menggambarkan peningkatan kepada kebutuhan yang lebih tinggi.
- b. Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi dapat menunjukkan regresi dengan penambahan pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

3. Teori kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan *McClelland* yang juga dikenal dengan teori prestasi (*Achievement Theory*) yang apabila dalam teori *Maslow* menekankan pada teori pada jenjang kebutuhan yang sudah ada dalam diri seseorang sejak ia lahir maka *David McClelland* dalam teorinya menekankan pada kebutuhan seseorang terbentuk melalui proses belajar yang diperoleh dalam interaksinya dengan lingkungan. Pendekatan yang digunakan *McClelland* menekankan pada 3 jenis kebutuhan yakni :

a. Need for achievement (InAch)

Kebutuhan akan prestasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah atau menguasai tugas yang sulit.

b. Need for power (InPow)

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka atau bertanggung jawab atas orang lain.

c. Need for affiliation (inAff)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu keinginan untuk membangun atau memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

4. Teori dua faktor

Teori ini dikembangkan *Frederick Herzber*, dimana mengembangkan pada teori 2 faktor yang terdiri dari :

a. Faktor *Hiegienis*

Faktor yang menyebabkan ataupun mencegah ketidakpuasan. Pada hakekatnya faktor ini terdiri dari faktor ekstrinsik dari pekerjaan seperti supervisi teknik, hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja status dan kebijaksanaan.

b. Faktor Motivasi

Faktor motivasi berhubungan dengan faktor-faktor yang betul betul membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi dengan kata lain bersifat instrinsik seperti tanggung jawab, prestasi, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan dan kesempatan berkembang.

5. Job Enrichment

Job enrichment berkaitan dengan upaya konkrit dalam menjadikan sesuatu pekerjaan itu sebagai *challengeng and rewarding* guna dapat lebih *motivating*, sehingga harus disadari bahwa pada akhirnya ditinjau dari pandangan pribadi anggota organisasi sendiri paling menentukan dalam proses menangani pekerjaan yang dihadapi. Ada 5 dimensi utama yang menjadi pertimbangan dalam enerapkan *job enrichment* yakni :

- a. *Variety*. Kemungkinan yang tersedia bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda umumnya memerlukan ketrampilan yang berbeda pula.
- b. *Task Identity*. Pemberian kesempatan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan secara penuh atau hingga selesai.
- c. *Task Significance*. Dimensi berkaitan dengan dampak yang timbul, karena sesuatu pekerjaan terhadap orang lain. Jika ditinjau pada sudut orang dalam melakukan pekerjaan itu sendiri.
- d. *Autonomy*. Karakteristik pekerjaan yang memungkinkan seseorang mengawasi dan mengendalikan permasalahannya

sendiri dan dengan kata lain menyangkut *degree freedom* yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan.

- e. *Feedback*. Informasi yang memberikan indikasi mengenai seberapa jauh seorang melakukan pekerjaannya,

6. Teori Harapan

Teori harapan yang dicetuskan oleh *Victor Vroom* yang menjelaskan bahwa perihal upaya kerja yang dilakukan orang dalam lingkungan kerjanya. Sesuatu secara mendasar yang dijawab dalam teori ini adalah apa yang menentukan jangkauan orang untuk mencurahkan tenaga dan pikiran dalam menjalankan tugas dari organisasi. Sehingga dalam menerapkan teori harapan maka seorang pimpinan atau atasan wajib memahami 3 hal yaitu :

- a. Harapan (*Expectancy*)

Berkaitan dengan pemahaman seseorang mengenai berbagai hasil kerja yang akan dapat mencapai berbagai tingkat kinerja.

- b. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Yakni pemahaman seseorang bahwa hasil kerja akan timbul sebagai akibat dari pelaksanaan tugas.

- c. Valensi (*Valence*)

Terkait dengan nilai yang diberikan pada seseorang pada hasil kerja tersebut.

Sehingga secara ringkas dapat dinyatakan dalam bentuk formulasi yaitu :

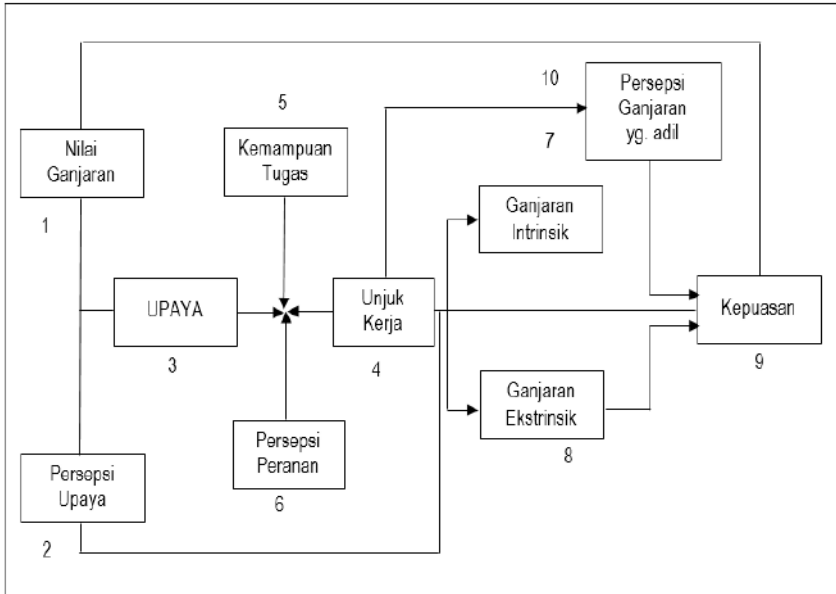
$$M = E \times I \times V$$

Dari rumusan tersebut dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh motivasi kerja yang tinggi, pemimpin dituntut untuk aktif dalam melakukan sesuatu guna dapat memaksimalkan ketiga komponen tersebut.

7. Teori model Porter dan Lawler

Model ini adalah suatu pengembangan dari teori harapan yang telah berhasil menyajikan suatu teori motivasi yang komprehensif

dengan mengkombinasikan berbagai aspek. Apabila digambarkan dalam teori model *Porter* dan *Lawler* dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 15. Teori Motivasi Model *Porter* dan *Lawler*

Berikut ini akan dijelaskan keterangan dalam gambar tersebut diatas yaitu:

1. Tingkat daya tarik atau valensi dari ganjaran yang akan diperoleh
2. Persepsi terhadap kemungkinan sesuatu usaha mencapai tingkat *performance* tertentu menuju ke ganjaran
3. Upaya yang dilakukan
4. *Performance* atau unjuk kerja yang dicapai
5. Kemampuan yang meliputi pengetahuan, ketrampilan kapasitas intelektual serta sifat yang meliputi keuletan, ketabahan dan kemampuan
6. Cara seseorang memandang pekerjaannya perlu sesuai dengan yang digariskan organisasi

7. Ganjaran instrinsik mencakup perasaan riang, bangga dan *sense of competence*.
8. Ganjaran ekstrinsik diberikan oleh pihak lain dalam lingkungan kerja, baik dalam bentuk uang maupun penghargaan
9. Kepuasan diperoleh pada macam ganjaran
10. Persepsi terhadap keadilan atas ganjaran yang diterima.

8. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini memberikan penekanan bahwa suatu ego manusia mengharapkan bahwa keadilan dalam pemberian hadiah atau hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Sutrisno (2014: 142) yang mempersepsikan bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, sehingga atasan perlu bertindak adil terhadap semua bawahannya. Ada 3 aspek yang perlu diperhatikan dalam menerapkan keadilan yakni orang lain, sistem berlaku yang menyangkut gaji dan diri sendiri dan diri sendiri. Orang lain sebagai pembanding. Untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan adil dalam kehidupan organisasinya dapat dilakukan dengan membandingkan antara dirinya dengan orang yang ada dalam organisasi. Sistem yang berlaku menyangkut penggajian, karena persepsi seseorang sangat diwarnai oleh pandangan mengenai perlakuan terhadap dirinya yang mempersoalkan penerapan penggajian yang berlaku pada organisasi lainnya. Setiap orang memiliki persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dalam berbagai hal seperti filsafat hidupnya.

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam suatu organisasi selalu mendapatkan perhatian dalam memberdayakan sumber daya manusia. Alasannya karena dapat memberikan kepentingan bagi organisasi bahwa memenuhi kepuasan bagi sumber daya

manusianya memberikan dampak dengan hasil kerja yang optimal. Badriyah (2015: 227) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu unsur penting guna memperoleh hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja maka karyawan atau pegawai memiliki upaya untuk semaksimal mungkin dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan atau pegawai meliputi dua kelompok yaitu Faktor intrinsik dan Faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik berkaitan dengan faktor dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan atau pegawai. Kemudian faktor ekstrinsik menyangkut hal yang berasal dari luar diri karyawan atau pegawai seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain atau pegawai dan sistem penggajian dan sebagainya. Sehingga secara teoritis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti gaya kepemimpinan, produktifitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektifitas kerja (Badriyah, 2015:227).

Berdasarkan mengenai kepuasan kerja, dapat dijelaskan teori yang terkait dengan kepuasan kerja yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dimana para karyawan atau pegawai memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. (Yusuf & Rianto, 2015:279). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan langsung dengan perasaan yang dirasakan oleh karyawan atau pegawai dalam bekerja dimana akan ada kepuasan, karena segala

kebutuhan yang dirasakan telah sesuai harapannya selama bekerja pada suatu organisasi.

Lebih lanjut *Robbins* (2015: 49) mendefinisikan kepuasan kerja yakni perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik karakteristiknya. Menurut *Luthans* (2012: 243) yang memberikan batasan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan atau pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Hariandja (2002: 290) yang mendefinisikan kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas dalam pekerjaannya. Dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipersepsikan sebagai keadaan yang dirasakan oleh karyawan atau pegawai dalam penanganan pekerjaan, karena sesuai dengan harapan yang dirasakan selama bekerja di tempat kerjanya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu elemen yang fundamental dalam organisasi, hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Masalah kepuasan kerja bagi karyawan atau pegawai penting bagi organisasi, sehingga terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya yakni:

1. Gaji

Gaji berkaitan dengan jumlah pembayaran yang diterima seseorang yang diakibatkan dalam pelaksanaan kerja, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2. Pekerjaan itu sendiri

Dalam pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan kerja

Rekan kerja berkaitan dengan teman kepada seseorang untuk berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak.

4. Atasan

Atasan berkaitan dengan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka dan terbuka dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

6. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja terkait dengan lingkungan fisik dan psikologis.

2. Hubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja nampaknya dapat mempengaruhi kehadiran seseorang dalam dunia kerja dan ingin melakukan perubahan kerja, yang juga berpengaruh terhadap kemauan untuk bekerja. Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003: 191) yang menyatakan terdapat 4 kemungkinan yang menunjukkan hubungan antara kepuasan dengan motivasi yaitu :

- 1. Kepuasan tinggi**, motivasi tinggi menunjukkan nilai positif untuk organisasi dan pegawai atau karyawan (situasi yang paling ideal).
- 2. Kepuasan rendah**, motivasi tinggi menunjukkan nilai positif untuk organisasi tetapi negatif untuk karyawan atau pegawai.

3. **Motivasi rendah**, kepuasan tinggi menunjukkan nilai negatif untuk organisasi dan nilai positif untuk karyawan atau pegawai.
4. **Motivasi rendah**, kepuasan rendah menunjukkan nilai negatif untuk organisasi dan karyawan atau pegawai.

Menurut Gomes (2003: 179) yang mengemukakan terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerja, dimana hubungan tersebut dapat digambarkan melalui gambar 13 yaitu :

		KEPUASAN	
		TINGGI	RENDAH
MOTIVASI	TINGGI	I. Nilai positif bagi organisasi dan bagi pegawai	II. Nilai positif bagi organisasi dan negatif bagi pegawai
	RENDAH	III. Nilai negatif bagi organisasi, positif bagi pegawai	IV. Nilai negatif bagi organisasi dan bagi pegawai

Gambar 16. Kaitan Motivasi dan Kepuasan kerja

Berdasarkan Gambar 13 yakni kaitan motivasi dan kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Kuadran pertama** menunjukkan karyawan atau pegawai yang motivasi dan kepuasannya tinggi dan ini merupakan keadaan yang ideal, baik bagi organisasi dan karyawan atau pegawai itu sendiri. Hal ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh karyawan atau pegawai itu sendiri bernilai bagi organisasi yang pada gilirannya organisasi dapat memberikan hasil yang diinginkan.
2. **Kuadran kedua** menunjukkan termotivasi untuk bekerja baik melainkan tidak merasa puas dengan kerja mereka dan hal ini mungkin dijelaskan dengan beberapa alasan karyawan atau pegawai memerlukan uang. Baik uang maupun pekerjaan tergantung pada kinerja yang bagus. Pada sisi lain karyawan atau pegawai berhak atas

keselamatan kerja atau gaji lebih daripada apa yang diberikan oleh organisasi. Bila seorang karyawan atau pegawai bekerja dengan baik tetapi tidak puas bisa saja karyawan atau pegawai keluar dengan alasan untuk mengganti pekerjaan lain.

3. **Kuadran ketiga** terdapat kinerja yang rendah dari karyawan atau pegawai yang puas dengan pekerjaannya. Organisasi memenuhi kebutuhan dari karyawan atau pegawainya dan karenanya tidak mengeluh tetapi kontras dengan kuadran 1, pemenuhan kebutuhan karyawan atau pegawai tidak tergantung pada perilaku yang bernilai pada organisasi.

4. **Kuadran ke empat.** Karyawan atau pegawai yang tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh ransangan yang memuaskan dari organisasi. Situasi seperti ini yang akan mendorong keinginan karyawan atau pegawai untuk berhenti, karena tidak ada manfaat yang diperoleh baik oleh karyawan atau pegawai ataupun pemilik organisasi lain.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kuadran kuadran tersebut adalah bahwa para pekerja yang puas tidak perlu mereka yang produktif atau sebaliknya. Menciptakan situasi kerja yang ditandai oleh produktifitas tinggi dan kualitas kehidupan kerja yang memuaskan merupakan suatu usaha keras yang sulit memerlukan tindakan oleh suatu organisasi secara bersungguh sungguh.

3. Variabel dan Faktor yang Mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja terkait dengan sikap karyawan atau pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan atau pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal hal yang terkait dengan faktor fisik dan psikologis. Mangkunegara dalam Hamali (2016: 203) yang

mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel variabel yakni

1. Perpindahan karyawan (*Turnover*)

Kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan turnover karyawan atau turnover rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas dapat menyebabkan turnover tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (*absen*) kerja

Karyawan atau pegawai kurang puas akan menyebabkan ketidakhadiran karyawan atau pegawai tinggi. Karyawan atau pegawai tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

3. Umur

Kecenderungan karyawan atau pegawai yang sudah tua akan merasa puas, jika dibandingkan dengan yang berusia muda, hal ini disebabkan karena karyawan atau pegawai yang sudah tua lebih berpengalaman dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan atau pegawai dengan usia muda memiliki harapan yang dinilai dalam dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan karyawan atau pegawai tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

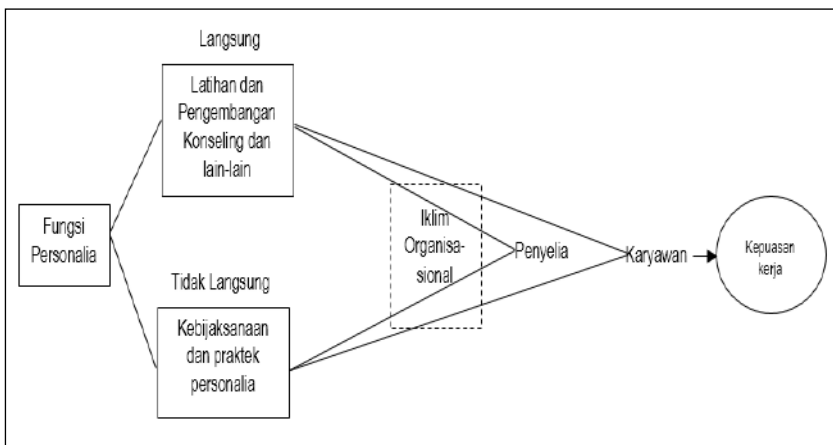
Karyawan atau pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dibandingkan dengan karyawan atau pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan atau pegawai dengan tingkat pekerjaan lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan atau pegawai, hal ini karena besar kecilnya perusahaan berhubungan dengan komunikasi dan partisipasi karyawan atau pegawai. Sutrisno (2014: 77) bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhinya yakni :

- a. **Faktor individual** seperti umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. **Faktor utama dalam pekerjaan** yakni upah, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan secara adil baik yang menyangkut pribadi dan tugas.
- c. **Faktor sosial** meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.

Menurut Handoko (2014: 194) bahwa fungsi sumber daya manusia atau personalia memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan atau pegawai yang dapat ditunjukkan pada Gambar 14 yakni :



Gambar 17. Hubungan Pengaruh Fungsi Persoalia dengan Kepuasan Kerja

Gambar 14 yakni hubungan fungsi personalia dengan kepuasan kerja nampak bahwa dalam fungsi SDM/Personalia dapat membuat kontak langsung dengan perusahaan/organisasi dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Disamping itu berbagai kebijaksanaan dan kegiatan personalia memberikan dampak terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi yang dilihat dari lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak bagi orang-orang dalam organisasi, dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan atau pegawai.

Lebih lanjut Badriyah (2015: 241) menjelaskan bahwa ada beberapa cara dalam menghindari ketidakpuasan kerja yakni :

1. Membuat pekerjaan yang menyenangkan

Karyawan atau pegawai akan merasa puas, jika ia dapat menikmati pekerjaannya walaupun ada beberapa pekerjaan yang membosankan, sehingga memiliki kemampuan untuk membuat suatu pekerjaan menjadi menyenangkan.

2. Pemberian gaji yang adil

Karyawan atau pegawai yang tidak puas, jika sistem penggajian dianggap tidak adil. Sebaliknya jika karyawan atau pegawai merasa sistem penggajian pada suatu organisasi adil maka akan tercipta kepuasan bagi karyawan atau pegawai.

3. *Right person in right place*

Seseorang karyawan atau pegawai yang ditempatkan pada posisi pekerjaan menurut kemampuan dan posisi pekerjaan yang cocok dengan bidang kompetensinya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan atau pegawai tersebut. Karena dapat mengembangkan dan adanya kesesuaian kemampuannya menurut personalitas dan pekerjaannya.

4. Menghindari kebosanan dalam pengulangan pekerjaan

Banyaknya karyawan atau pegawai akan menemukan sedikit kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan yang berulang-ulang dan membosankan. Dalam teori *two-factor*

theory karyawan atau pegawai akan puas, jika diperbolehkan untuk melakukan tugasnya dengan caranya sendiri.

Lebih lanjut Sinambela (2017: 310) mengemukakan bahwa ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemenuhan keputusan (*Need fulfillment*)

Dalam hal kepuasan kerja sangat ditentukan oleh adanya karakteristik pekerjaan dengan memberikan kesempatan kepada individu dalam memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini berhubungan bagaimana hasil yang dapat memenuhi harapan dengan pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari apa yang diharapkan maka akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan adalah hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

4. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain mengenai kriteria tersebut. Mengingat kadar keadilan yang dimaksud adalah hal yang *persepsional*. Setidaknya tercermin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

5. Komponen Genetik (Dispositional/genetic components)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan adalah melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja yang baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja dan lain lain) maupun eksternal.

4. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu menurut Afandi (2018: 82) bahwa indikator indikator kepuasan kerja meliputi :

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah elemen yang memuaskan

2. Upah/Gaji

Upah atau gaji yang berkaitan dengan jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau penunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan kerja

Teman teman kepada siapa seseorang, senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat

merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Informasi kepuasan kerja dapat diketahui melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah karyawan atau pegawai yang menjadi responden. Data informasi dari penyebaran kuesioner diolah dan dianalisis untuk memperoleh pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja kerja. Dalam analisis tersebut dapat juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dalam divisi HRD. Untuk memperoleh informasi tersebut di atas dapat dilakukan dengan pengukuran kepuasan kerja.

Sinambela (2017: 321) mengemukakan ada beberapa cara dalam mengukur kepuasan kerja yaitu :

1. *Face scale*

Face scale terdiri dari beberapa wajah dengan berbagai ekspresi emosi yang berbeda. Responden diminta menunjukkan lima ekspresi wajah yang tersedia, manakah yang paling mewakili mereka pada kepuasan secara keseluruhan terhadap pekerjaan mereka. Keuntungan menggunakan metode ini kesimpulannya responden tidak perlu melalui sebuah jenjang membaca yang tinggi dalam menyelesaikannya. Kelemahan dalam menggunakan metode ini adalah tidak menyediakan informasi mengenai kepuasan karyawan atau pegawai dengan aspek yang berbeda beda dari pekerjaan mereka,

2. *Job descriptive index*

Job descriptive index dilakukan dengan membuat responden mendeskripsikan pekerjaan mereka. Perbedaan dengan metode pengukuran *face scale* adalah pengguna mendapatkan skor untuk berbagai aspek yang berbeda dari pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Keuntungan dalam menggunakan metode ini adalah banyak data yang mendukung *construct validity-nya*, sedangkan permasalahan

yang terjadi selama ini adalah biasanya pada kasus peneliti hanya berkeinginan dalam mengukur tingkat kepuasan pekerja secara keseluruhan.

3. *Satisfaction questionnaire (MSQ)*

Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) memiliki skala terdiri dari 100 item yang didesain dengan mengukur 20 item aspek kerja. Skala *MSQ* juga menyediakan informasi yang luas mengenai kepuasan kerja pada berbagai macam aspek dan lingkungan kerja. Keuntungan menggunakan metode ini adalah menyediakan ukuran yang menunjukkan kesukaan atau ketidaksukaan terhadap pekerjaan. Sedangkan kelemahannya adalah bahwa pada *form* dengan 100 item versi penuh dari *MSQ* ini sangat sulit untuk diadministrasikan, apalagi peneliti berkeinginan untuk mengukur variabel lainnya.

4. *Job satisfaction survey*

Job satisfaction survey pertama kali diperkenalkan oleh *spector* sebagai instrumen untuk mengukur kepuasan kerja para karyawan yang memiliki 36 item yang didesain untuk mengukur 9 macam aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru Riau: Zanafa Publishing.
- Ardana I Komang, Wayan, M. N., & Mudiarta, U. I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Badriyah Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Burhanuddin, Y., & Al Arif M. Nur Rianto. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Fadjar, A. Al, & Meithiana, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Sidoarjo: Sidoarjo Indomedia Pustaka.
- Gomes Faustiono Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hadyati, H., Endang, S., & Wahyudi. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*. Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Hamali Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Center for Academic Publishing Service.
- Handoko T Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan SWumber Daya Manusia (Kedua)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hariandja Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasana Indonesia.
- Luthans Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Rivai Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Robbins Stephen P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwoto. (1991). *Dasar Dasa Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Yudhistira.
- Sinambela Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sustrisno Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Teguh, S. A., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep,Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

PROFIL PENULIS



Dr. Piter Tiong, SE., MBA., M.M. adalah merupakan tenaga pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar. Penulis lahir di Ujung Pandang 17 Juli 1966. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi STIE YPUP Tahun 1989. Kemudian, penulis menyelesaikan studi *Magister Business of Management* (MBA) *Jakarta Institute of Management Studies* (JIMS) Tahun 1999. Magister Manajemen (MM) STIE ABI Surabaya Tahun 2002. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi Doktor (dr.) di Doktor Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya Tahun 2019. Selain mengajar, penulis juga menjabat sebagai Direktur pada PT. Raja Pompa Emindo Tahun 2019 sampai sekarang. Penulis aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, beberapa karya ilmiah dalam bentuk jurnal berhasil diterbitkan. E-mail Penulis: phiepiter@yahoo.com.

BAB 16

KONFLIK DAN STRESS KERJA

Bonar Hutapea, S.Psi., M.Psi.
Universitas Tarumanagara

A. Konflik di Tempat Kerja

Drama tempat kerja yang disebut konflik hampir pasti dialami setiap pekerja atau karyawan (Boogaard, 2021), sebab sekitar 85 persen karyawan atau pekerja pada semua tingkatan dan semua macam tempat kerja sampai tingkat tertentu mengalami konflik (Hayes, 2008). Artinya, konflik tak dapat dihindari selain tak dapat selesai dengan sendirinya.

Konflik, entah dianggap sebagai drama, tentu saja merupakan realitas dalam kehidupan kerja menimbulkan pertanyaan mengenai seberapa banyak dari karyawan yang produktif, seberapa banyak yang merusak efektivitas organisasi sebagai dampaknya. Untuk itu, sub-bagian ini akan menguraikan secara ringkas dampak, faktor-faktor penyebab dan atau faktor berperan maupun terkait dengan konflik di tempat kerja dan diikuti dengan uraian tentang pengelolaan konflik di tempat kerja, dengan harapan akan mendorong kesadaran dan niat untuk menjadikan kecakapan mengelola konflik sebagai bagian dari pengembangan diri dan peningkatan profesionalitas.

1. Konsekuensi Konflik di Tempat Kerja

Konflik yang tak dikelola dengan baik atau efektif akan berdampak merugikan pada berbagai pihak:

1. Dampak negatif konflik

a) Kerugian bagi organisasi: 1) hilangnya pelanggan dan karyawan yang baik sebagai dampak terburuk; 2)

menghabiskan waktu sebab alih-alih untuk menyelesaikan pekerjaan, setiap karyawan rata-rata menghabiskan 2,1 jam setiap minggu (kurang lebih sehari dalam sebulan) di Amerika Serikat bahkan hingga 3,3 jam per minggu di Jerman dan Irlandia. Lebih buruk lagi, dalam sejumlah organisasi dihabiskan tak kurang dari enam jam seminggu, hingga lebih dari separuh staf bidang SDM menghabiskan hingga lima jam seminggu menangani konflik; 3) Menambah beban para karyawan dalam perusahaan karena bila konflik meningkatkan dibutuhkan waktu sehari-hari agar situasi kembali pulih, khususnya pada perempuan dan bidang pemasaran serta sektor amal/nirlaba.

b) Kerugian bagi pekerja/karyawan: 1) Emosi destruktif, di antaranya adalah kemarahan, frustrasi, grogi/gugup. Emosi yang memuncak dapat menyebabkan rasa tidak nyaman secara psikis, termasuk karena mendapatkan penghinaan. Demikian pula serangan secara pribadi yang menyebabkan pekerja sulit tidur, sakit atau tidak hadir bekerja. Tak jarang pekerja memutuskan untuk meninggalkan organisasi, diberhentikan, atau mengalami kegagalan dalam proyek karena ketiadaan kesepakatan; 2) Merusak tim dengan mengurangi kerjasama dan menggerus semangat tim (rasa sebagai bagian dari tim) ditandai dengan keengganan untuk membuka perbedaan pendapat, tak mau hadir dalam rapat dan acara sosial untuk menghindari konflik, yang membuat produktivitas kelompok hilang.

2. Dampak positif dari konflik:

Konflik di tempat kerja, bila dikelola dengan benar dan efektif, dapat memberikan manfaat: 1) Menghasilkan energi di mana konflik juga dapat menimbulkan emosi positif dan pekerja senang dengan konflik serta menikmati proses sulit yang dapat menstimulasi dan menyegarkan, terutama karena dapat

menimbulkan keyakinan bahwa masalah telah ditangani dengan baik; 2) Konflik juga sebagai kesempatan pembuktian diri yang mendapatkan pembelajaran mengenai perlunya memelihara kerjasama dan kolaborasi sejati terutama dalam situasi konflik.

2. Antecedent Konflik di Tempat Kerja

Survei yang dilakukan Hayes (2008) menemukan bahwa: 1) kepribadian hampir separuh pekerja atau karyawan menilai faktor kepribadian sebagai pemicu perbedaan; 2) stres; 3) beban kerja; 4) perbedaan dan benturan nilai (value); 5) masalah akuntabilitas, kejujuran dan keterbukaan; 6) kepemimpinan yang lemah atau buruk; 5) faktor budaya

3. Pengelolaan Konflik di Tempat Kerja

Dari survei yang dilakukan Hayes (2008), meski dengan persentase respon yang berbeda, diketahui bahwa konflik terjadi pada semua tingkatan organisasi dengan lebih dari 30 persen pada pekerja teknis atau garis depan, kurang lebih 24 persen dialami para manajer lini, dan sekitar 6 persen antar eksekutif senior. Pekerja teknis atau garis depan adalah bagian organisasi yang paling tidak mungkin mempelajari cara terbaik untuk mengelola situasi konflik. Manajer lini memiliki peran kunci dalam mengelola konflik dan keberhasilannya. Konflik di tingkat senior ditemukan di banyak organisasi dan dapat berdampak signifikan terhadap budaya perusahaan dan berdampak buruk pada keseluruhan organisasi. Dalam hal ini, pemimpin memiliki peran sentral dalam pengelolaan konflik.

Penanganan atau pengelolaan konflik merupakan tugas dan peran seluruh organisasi, bukan hanya bagian/ divisi/ departemen sumber daya manusia (SDM) dan manajer lini. Hal ini bersesuaian dengan temuan dari survei yang dilakukan Hayes (2008) di mana karyawan percaya setiap orang dalam organisasi harus melakukannya sebagai bagian dari tugas. Meski demikian, sebagian karyawan juga meyakini bahwa pengelolaan konflik merupakan tanggung jawab secara eksklusif departemen

SDM. Hal ini tentu bukan sesuatu yang sama sekali keliru sebab karyawan beranggapan bahwa departemen SDM merupakan ‘penyedia obat bagi semua karyawan’ selain sebagai roda penggerak mesin yang diandalkan dalam menangani konflik.

Terlepas dari semua anggapan para pekerja, peran pemimpin amat menentukan dalam pengelolaan konflik. Hal ini juga menjadi harapan para karyawan sebab sekurang-kurangnya 76 persen dari karyawan yang disurvei menyatakan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan konflik dan merupakan tanggung jawab utama dan sangat penting seorang pemimpin. Bahkan, lebih jauh, karyawan juga menyatakan pendapat perihal bidang apa saja yang semestinya difokuskan para pemimpin dalam pengelolaan konflik secara efektif, di antaranya adalah: 1) mengidentifikasi tegangan (tension) yang mendasari atau berada di balik konflik sebelum keadaan semakin memburuk; 2) melakukan percakapan personal yang lebih informal dengan bawahan; 3) bertindak sebagai mediator saat konflik berkembang; 4) Menyatakan dengan jelas apa yang diharapkan dan mengingatkan tanggung jawab setiap orang; 5) menjadi teladan atau model perilaku yang benar; dan 6) Bertindak secara tegas terhadap orang yang menjadi biang kerok (*toxic*); 7) menjadi konselor bagi karyawan yang berkonflik; 8) Meningkatkan konsultasi dalam manajemen sehari-hari; 9) Mengingatkan bahwa konflik adalah persoalan atau bagian tak terpisahkan dari dunia bisnis; dan 9) Memastikan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik.

Semua upaya dan fokus pemimpin dalam pengelolaan konflik ini hanya akan efektif bila berlandaskan rasa percaya (trust) dari bawahan terhadap pemimpinnya, di antaranya karena pemimpin dinilai telah menjadi teladan atau model perilaku yang benar serta tidak membiarkan keegoisan mendominasi. Secara khusus untuk tim, konflik yang terkelola dengan baik dalam tim dapat menghasilkan kepercayaan yang

lebih besar dan pengambilan keputusan yang lebih baik melalui kualitas proses penyelesaian.

Tentu saja dapat dipahami karena ditemukan dalam berbagai organisasi pada umumnya bahwa tidak semua orang sejak awal menjadi karyawan (tetap) dan juga setelah menjadi pemimpin memiliki kemampuan mengelola konflik sebab tidak semua orientasi kerja dan pengembangan karyawan menyertakan pelatihan kemampuan pengelolaan konflik. Meski demikian, secara umum, pengembangan kepemimpinan melibatkan pengelolaan konflik. Bahkan kursus formal dan pembelajaran daring (*e-learning*) selain pembinaan dari rekan kerja secara informal dan mencari saran atau kiat-kiat dari internet juga dilakukan. Apapun mode pembelajaran dan media yang dipilih, kemampuan dalam pengelolaan konflik sudah menjadi keniscayaan sebagaimana juga konflik merupakan keniscayaan dalam organisasi.

B. Stres Kerja

Stres terkait pekerjaan merupakan faktor risiko pekerjaan utama di semua negara industri, termasuk negara industri baru dan negara berkembang, terutama dilihat dari hilangnya produktivitas. Perspektif *human capital* dalam memandang dampak stres kerja terhadap produktivitas adalah periode waktu antara saat pekerja keluar dari angkatan kerja karena sakit atau kematian dini, dan waktu mereka secara alami akan keluar dari angkatan kerja (yaitu pensiun).

Terkait berbagai resiko yang ditimbulkan (Quick & Henderson, 2016; Eskildsen et al., 2015; Österberg et al., 2014; Henderson et al., 2022; Favretto, 1988), stres kerja mendapatkan perhatian dan menjadi tantangan yang nyata bagi banyak pemangku kepentingan antara lain serikat pekerja, bagian kesehatan dan keselamatan kerja, pemerintah, pembuat kebijakan, peneliti (Ganster et al., 2009; Hassard et al., 2018)

bahkan badan-badan dunia yang terkait dengan kerja layak dan kesejahteraan pekerja.

Sub bagian ini akan menguraikan tentang konsekuensi stres kerja, faktor-faktor yang memengaruhi dan penanganannya. Dari pembahasan ini diharapkan pemahaman dan upaya intervensi untuk mereduksi stres kerja (Jones & Koehoorn, 2018) dalam upaya pengembangan modal manusia (*human capital development*) yang lebih baik dan efektif.

1. Dampak Stres Kerja

Stres kerja merupakan permasalahan di tempat kerja yang amat penting disebabkan resiko yang ditimbulkannya. Mengacu pada berbagai sumber dan rujukan, Hassard et al. (2018) menyatakan bahwa stres kerja dan paparan resiko psikososial merupakan karakteristik yang menonjol pada tempat kerja modern. Resiko yang berkaitan dengan aspek-aspek desain pekerjaan dan organisasi serta manajemen pekerjaan dalam konteks sosial dan lingkungan berpotensi menyebabkan kerugian psikologis, sosial, atau fisik. Paparan risiko psikososial di tempat kerja, seperti ketidakadilan di tempat kerja, iklim organisasi yang buruk, keputusan yang buruk, kepemimpinan yang tidak memadai, dan ketidakseimbangan upaya-ganjaran atau hadiah (*reward*) terkait dengan kesehatan mental yang buruk, peningkatan perilaku yang merusak kesehatan semisal peningkatan merokok, konsumsi alkohol, kesehatan fisik yang buruk misalnya penyakit jantung koroner, dan bahkan kematian selain berperan terhadap penurunan kinerja dan keselamatan kerja yang lebih buruk.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci dan pemahaman yang komprehensif, Arden (2002) menuliskan sejumlah gejala yang biasa ditemukan terkait stres kerja. Gejala-gejala yang terbagi atas fisik, psikis dan perilaku dicantumkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7. Gejala-gejala stres kerja

Gejala fisik	Gejala psikologis	Gejala perilaku
Sakit kepala	Pesimisme	Kegelisahan
Sakit punggung	Pelupa (mudah lupa)	Sifat lekas marah
Kehilangan selera makan	Kebosanan	Sifat suka memerintah
Makan berlebihan	Keraguan	Rawan kecelakaan
Tegang bahu	Ketidaksabaran	Isolasi sosial
Diare	Pemikiran yang kaku	Agresivitas
Insomnia	Depresi	Bertahan
Kelelahan	Kecemasan	Kecurigaan
Sering masuk angin	Tidak logis	Kebersihan yang memburuk
Gangguan pencernaan	Apatis	Tidak ada selera humor
Kram perut	Kesepian	Mudah kesal
Sesak napas	Merasa putus asa	Kemangkiran kerja

Sumber: Arden (2002)

Gejala-gejala di atas dapat digunakan untuk mengingatkan dan menyadari tingkat stres terkait pekerjaan yang dialami dalam manifestasi dan kontribusinya pada spektrum gejala fisik, psikologis, dan perilaku yang luas.

Secara khusus penelitian Mosadeghrad (2014) menyoroti keterkaitan stres kerja dan gejala-gejala dan dampaknya dengan niat berpindah (*turn over*) karyawan selain dampak yang juga ditemukan pada riset terdahulu di antaranya peningkatan risiko cedera fisik, penyakit kardiovaskular, tekanan darah tinggi, depresi, dan peningkatan perilaku pribadi negatif seperti kemarahan, kecemasan, dan kecenderungan untuk lekas marah. Dalam latar yang berbeda, organisasi nirlaba, dunia pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi, Winefield et al. (2008) menemukan bahwa sebagian besar akademisi mengakui bahwa

stres terkait pekerjaan memiliki dampak buruk pada pekerjaan profesional dan kesejahteraan pribadi mereka.

Stres kerja dan stres terkait kerja tak hanya berdampak negatif terhadap organisasi dan karyawan namun, lebih jauh juga menyebabkan biaya ekonomi bagi masyarakat. Penelitian tinjauan sistematik terhadap 15 studi yang dilakukan Hassard et al. (2018) mencakup Australia, Kanada, Denmark, Prancis, Swedia, Swiss, Inggris, dan Uni Eropa memunculkan total estimasi biaya yang cukup besar dan berkisar antara 221,13 juta hingga 187 miliar dollar Amerika Serikat. Total biaya tersebut sebagian besarnya disumbang oleh kerugian terkait produktivitas antara 70 hingga 90 persen, dan sisanya, 10-30 persen adalah biaya perawatan kesehatan dan pengobatan. Temuan ini menjadi bukti kuat yang menunjukkan adanya beban keuangan yang cukup besar yang ditanggung masyarakat. Perkiraan biaya ini masih mungkin lebih besar lagi bila batasan stres kerja diperluas dan berbagai komponen biaya yang masih dikecualikan menjadi tercakup di dalamnya.

2. Penyebab dan faktor-faktor terkait Stres Kerja

Penelitian Bhui et al. (2016), Quick dan Henderson (2016), Velusamy dan Rani (2018), Rydstedt et al. (2004), Mazzola et al. (2011), dan Nowrouzi et al. (2017) mengungkap sejumlah penyebab umum stres kerja, yang dapat dibagi atas: 1) Kondisi kerja yang buruk ditandai dengan beban kerja berlebihan atau sangat berat bagi karyawan, kekurangan jumlah tenaga kerja/pekerja, lingkungan fisik kerja yang tidak nyaman terutama kebisingan, dan kurangnya struktur atau kejelasan dalam jam kerja, permasalahan dalam berurusan dengan rekanan/klien/pelanggan, dan ketidakpastian dan kesulitan yang tak terduga; dan 2) Praktik manajemen yang kurang baik meliputi tuntutan yang tidak realistis, kurangnya dukungan, perlakuan tidak adil, rendahnya kebebasan mengambil keputusan, kurangnya penghargaan, ketidakseimbangan antara

upaya-ganjaran/hadiah (*reward*), peran yang bertentangan, kurangnya transparansi dan komunikasi yang buruk.

Faktor di luar pekerjaan dan manajemen, secara tidak langsung juga turut berperan terhadap stres kerja, di antaranya menurut Moran dan Colless (1995) dan Bhui et al. (2016), adalah: 1) Peristiwa kehidupan meliputi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), masalah keuangan dan masalah pribadi, peristiwa kehidupan yang tak terduga, penyakit; dan 2) Faktor atau masalah keuangan yang disebabkan gaji, tunjangan atau penghargaan yang dinilai kurang, tujuan yang terfokus pada menghasilkan uang dan kebutuhan akan uang yang lebih besar, dan rasa tak aman secara finansial dalam pekerjaan.

Dalam latar yang berbeda dengan industri dan organisasi laba, temuan yang kurang lebih sama juga didapat dari dunia pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi. Penelitian Winefield et al. (2008) menemukan sumber utama stres kerja akademisi antara lain adalah: pendanaan dan sumber daya yang tidak mencukupi, kelebihan beban kerja, praktik manajemen yang buruk, ketidakamanan pekerjaan, dan pengakuan dan penghargaan yang tidak memadai.

3. Intervensi untuk Mereduksi Stres Kerja

Upaya untuk menangani stres kerja, sejauh ini, telah dilakukan banyak ahli/pakar terkait. Salah satunya adalah dari temuan penelitian Bhui et al. (2016) terhadap pekerja dari 12 organisasi meliputi 6 organisasi publik, 4 organisasi swasta, dan 2 organisasi non-pemerintah yang berasal dari berbagai sektor, termasuk pendidikan, layanan kesehatan, asuransi, desain grafis, dan agen taruhan bola. Dari penelitian ini diketahui bahwa penanganan terhadap stres kerja umumnya dilakukan pada dua tingkatan:

1) Personal berupa: a) intervensi psikologis antara lain: terapi, konseling tatap muka, konseling via intranet atau internet,

terapi komplementer, *coaching* via telepon atau kanal bantuan (*helpline*); b) Pendidikan, di antaranya adalah Kursus keterampilan organisasi, pelatihan asertivitas.

2) Organisasional yang terdiri dari: a) Praktik manajemen yang: a) mendukung (*supportive*), komunikatif, pertemuan antar staf yang lebih sering dan umpan balik penyeliaan yang bersifat dua arah; b) budaya tim organisasi yang memberi ruang untuk diskusi, dialog, dan pemanfaatan medium pengingat (*notice*) yang mendukung; c) Keorganisasian dengan struktur kerja yang jelas, fleksibel, menekankan kerja keras, dengan hari libur yang jelas dan tetap serta perubahan dengan terencana dengan baik; c) Keorganisasian terkait pendidikan yang memberikan kesempatan untuk mengikuti kursus atau pelatihan, dan *in-service training days* (*inset day*); d) Keorganisasian dengan lingkungan kantor yang terbuka, tersedia ruang untuk relaksasi dan ruang kerja yang memadai; dan e) Keorganisasian yang mendorong hidup sehat dan sadar kesehatan di antaranya dengan keanggotaan senam kebugaran, kursus peningkatan perilaku hidup sehat dan kegiatan sehat semisal olahraga, pijat, dan lain-lain.

Secara khusus, urutan intervensi personal yang dianggap efektif menurut karyawan dari hasil survei Bhui et al. (2016) adalah sebagai berikut: 1) Dukungan yang diperoleh dari rekan kerja/kolega, keluarga atau teman; 2) Keminatan yakni kegiatan rekreasi dan liburan; 3) Struktur/organisasi, antara lain libur akhir pekan dan istirahat, manajemen waktu, membuat prioritas, tidak membawa pekerjaan ke rumah dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja-pribadi; 4) Dorongan hidup sehat dengan makan sehat, senam, berolahraga, yoga, meditasi dan latihan pernapasan; dan 5) Intervensi kognitif antara lain berpikir positif dan fokus pada sisi-sisi positif (*positivity*) atau *mindfulness*, tidak terus menerus terpaku pada masalah, koping yang berfokus pada masalah, refleksi diri, belajar dari kinerja masa lalu dan motivasi diri.

Sejumlah intervensi personal ini sudah ditemukan efektivitasnya dalam studi yang dilakukan sebelumnya di antaranya Long dan Flood (1993) yang menemukan kemanfaatan berolahraga dalam menanggulangi stress kerja, Tetrick dan Winslow (2015) tentang intervensi manajemen stres dalam organisasi dan program promosi kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja.

Intervensi organisasional, bagi sebagian karyawan, dianggap primer bila dibandingkan dengan intervensi psikologis karena intervensi tersebut merupakan intervensi utama dengan tujuan untuk memodifikasi atau menghilangkan stresor lingkungan melalui desain ulang pekerjaan, perubahan budaya organisasi, dorongan manajemen partisipatif, pengenalan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, kerja fleksibel dan rekonstruksi organisasi serta perbaikan organisasi komunikasi. Secara umum dalam kepustakaan intervensi organisasi, praktik manajemen tidak dicatat sebagai intervensi tempat kerja yang penting, namun dari survei Bhui et al. (2016) diketahui bahwa praktik manajemen dianggap efektif sebagai intervensi terutama karakteristik manajemen seperti komunikasi terbuka, sikap mendukung, mudah didekati, dan menghargai. Bila intervensi organisasional dipadukan dengan intervensi pribadi (Tetrick & Winslow, 2015), meski seringkali dianggap sebagai intervensi di luar tempat kerja, akan semakin meningkatkan efektivitas upaya mereduksi stres kerja dan stres di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arden, J. B. (2002). *Surviving job stress: How to overcome workday pressures*. Career Press.
- Bhui, K., Dinoo, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318–325. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823>
- Boogaard, K. (2021, July 30). *How to deal with conflict in the workplace*. <https://www.wrike.com/blog/5-ways-tackle-conflict-workplace-infographic/#What-is-conflict-in-the-workplace>
- Eskildsen, A., Andersen, L. P., Pedersen, A. D., Vandborg, S. K., & Andersen, J. H. (2015). Work-related stress is associated with impaired neuropsychological test performance: A clinical cross-sectional study. *Stress*, 18(2), 198–207. <https://doi.org/10.3109/10253890.2015.1004629>
- Favretto, G. (1988). Research into work stress in Italy: A review. *Work and Stress*, 2(2), 113–121. <https://doi.org/10.1080/02678378808259155>
- Ganster, D. C., Perrewé, P. L., & Sonnentag, S. (2009). Job-stress recovery research in occupational. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 7).
- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1–17. <https://doi.org/10.1037/ocp0000069>
- Hayes, J. (2008). Workplace conflict and how businesses can workplace conflict and how businesses can harness it to

- thrive. In *CPP Global Human Capital Report*.
<https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx>
- Henderson, A. A., Matthews, R. A., & Ford, M. T. (2022). The Temporal dynamics between work stressors and health behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1–19. <https://doi.org/10.1037/ocp0000341>
- Jones, A. M., & Koehoorn, M. (2018). Work stress and recognition of need and intention to improve physical health. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(3–4), 187–199. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1542309>
- Long, B. C., & Flood, K. R. (1993). Coping with work stress: Psychological benefits of exercise. *Work and Stress*, 7(2), 109–119. <https://doi.org/10.1080/02678379308257055>
- Mazzola, J. J., Schonfeld, I. S., & Spector, P. E. (2011). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress and Health*, 27(2), 93–110. <https://doi.org/10.1002/smi.1386>
- Moran, C. C., & Colless, E. (1995). Perceptions of work stress in Australian firefighters. *Work and Stress*, 9(4), 405–415. <https://doi.org/10.1080/02678379508256889>
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Occupational stress and its consequences: Implications for health policy and management. *Leadership in Health Services*, 27(3), 224–239. <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2013-0032>
- Nowrouzi, B., Nguyen, C., Casole, J., & Nowrouzi-Kia, B. (2017). Occupational Stress: A Comprehensive Review of the Top 50 Annual and Lifetime Cited Articles. *Workplace Health and Safety*, 65(5), 197–209. <https://doi.org/10.1177/2165079916666300>
- Österberg, K., Skogsliden, S., & Karlson, B. (2014). Neuropsychological sequelae of work-stress-related

- exhaustion. *Stress*, 17(1), 59–69.
<https://doi.org/10.3109/10253890.2013.862615>
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Rydstedt, L. W., Devereux, J., & Furnham, A. F. (2004). Are lay theories of work stress related to distress? A longitudinal study in the British workforce. *Work and Stress*, 18(3), 245–254. <https://doi.org/10.1080/02628370412331323906>
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Velusamy, R., & Rani, M. (2018). Factors influencing the work stress among the managerial and allied sciences. *International Journal of Business, Management and Allied Sciences (IJBMAS)*, 5(1), 356–368.
- Winefield, A. H., Boyd, C., Saebel, J., & Pignata, S. (2008). *Job stress in university staff: an Australian research study*. Australian Academic Press.

PROFIL PENULIS

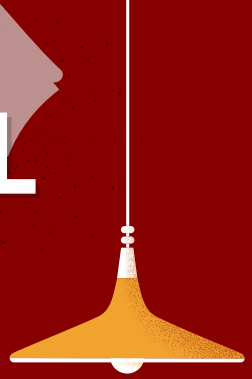


Bonar Hutapea, S. Psi., M. Psi.

Penulis merupakan dosen tetap pada Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara dan dosen luar biasa pada beberapa perguruan tinggi lain yang mengampu sejumlah mata kuliah, di antaranya, adalah Psikologi Ekonomi, Pengembangan Karakter (*Character Building*), Pengembangan Diri, Psikologi Komunikasi, Filsafat, Filsafat Ilmu dan Logika, Psikologi Industri-Organisasi, Perilaku Keorganisasian, Psikologi Kepemimpinan, Psikologi Sosial, Psikologi Politik, Psikologi Lintas Budaya, Psikologi Perkotaan, Psikologi Lingkungan dan Teknik Intervensi Sosial. Selain menjadi peneliti, juga tergabung dalam beberapa lembaga sebagai konsultan, *trainer, coach, interviewer, reviewer* dan *assessor*. Anggota dari sejumlah organisasi profesi dan keilmuan, antara lain: *International Council of Psychologist* (ICP), *Asian Association of Social Psychology* (ASSP), *International Association of Applied Psychology* (IAAP), Ikatan Psikologi Sosial (IPS), Himpunan Psikologi Indonesia (Himpsi), Asosiasi Psikologi Industri-Organisasi (APIO), *International Association of Cross-Cultural Psychology* (IACCP). dan *student member* pada *American Psychological Association* (APA).

Email: bonarh@fpsi.untar.ac.id

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT



- Pokok-pokok bahasan dalam buku ini mencakup:
- 1) Pengertian Manajemen SDM; 2) Penilaian Kinerja;
 - 3) Sistem Informasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia;
 - 4) Rekrutmen dan Seleksi; 5) Pelatihan dan Pengembangan;
 - 6) Perencanaan Kompensasi dan Tunjangan Kinerja; 7) Audit dan Riset SDM;
 - 8) Struktur Organisasi SDM; 9) Peran Komunikasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia;
 - 10) Keselamatan dan Kesehatan Kerja; 11) Sistem Pemutusan Hubungan Kerja; 12) Perencanaan SDM;
 - 13) Kompetensi Sumber Daya Manusia; 14) Total Quality Management; 15) Motivasi dan Kepuasan Kerja;
 - 16) Konflik dan Stres Kerja.



CV. Pradina Pustaka Grup
Dk. Demangan RT 03 RW 04, Bakipandeyan,
Kec. Baki, Kab. Sukoharjo, Jawa Tengah
Telp : 081915176800
Email : pradinapustaka@gmail.com

