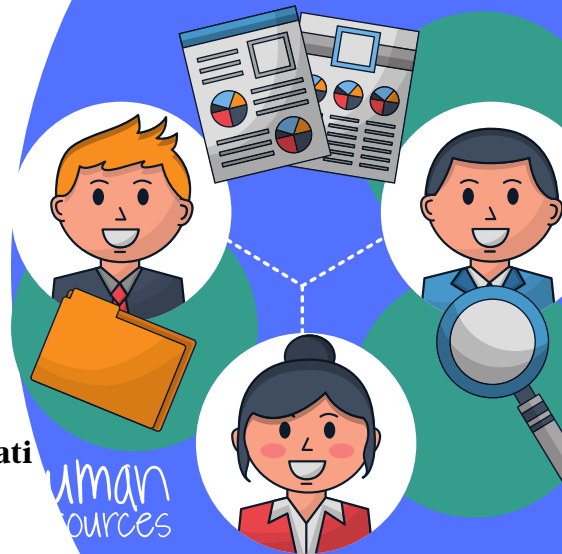


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0

Penulis :

- Mulyati
- Nanny Mayasari
- Tekni Megaster
- Rusydi Fauzan
- Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati
- Ike Susanti
- Solehudin
- Budi Harto
- Astadi Pangarso
- Sundari
- Iwan Henri Kusnadi
- Nicholas Simarmata



ISBN 978-623-8051-77-9



9 786238 051779

• Editor: Debi Eka Putri, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0

Muliyati
Nanny Mayasari
Tekni Megaster
Rusydi Fauzan
Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati
Ike Susanti
Solehudin
Budi Harto
Astadi Pangarso
Sundari
Iwan Henri Kusnadi
Nicholas Simarmata



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0

Penulis :

Muliyati
Nanny Mayasari
Tekni Megaster
Rusydi Fauzan
Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati
Ike Susanti
Solehudin
Budi Harto
Astadi Pangarso
Sundari
Iwan Henri Kusnadi
Nicholas Simarmata

ISBN : 978-623-8051-77-9

Editor : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah

Kec. Koto Tengah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Desember 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 4.0.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Era Digital, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Strategi dan Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan E-Rekrutment Sumber Daya Manusia, Seleksi dan Penempatan Kerja, Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja, Penilaian Kerja dan Manajemen Karir, dan Evaluasi Kinerja serta Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 4.0, sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Desember 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	4
1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
1.4 Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
1.5 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
1.6 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia	13
1.7 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
1.8 Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
1.9 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan	28
1.10 Kesimpulan	30
BAB II PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
MENGHADAPI ERA DIGITAL	
2.1 Pendahuluan.....	34
2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	34
2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	37
2.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital	38
BAB III PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
3.1 Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	43
3.2 Tips Efektif Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia.....	51
3.3 Prinsip-Prinsip Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	53
3.4 Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing.....	55

BAB IV STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM

4.1 Kerangka Konseptual Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	58
4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.....	67
4.3 Jenis-Jenis Strategi Sumber Daya Manusia	72

BAB V ANALISIS JABATAN DAN PERANCANGAN PEKERJAAN

5.1 Pendahuluan.....	88
5.2 Pengertian Analisis Jabatan	89
5.3 Jenis Analisis Jabatan	92
5.4 Sasaran Analisis Jabatan	93
5.5 Tahapan Analisis Jabatan.....	94
5.6 Informasi Analisis Jabatan.....	96
5.7 Pengertian Perancangan Pekerjaan.....	97
5.8 Teknik Perancangan Pekerjaan.....	99
5.9 Faktor Yang Mempengaruhi Perancangan Pekerjaan.....	100

BAB VI PERENCANAAN DAN E-REKRUTMENT SUMBER DAYA MANUSIA

6.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	105
6.2 Fungsi dan Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	106
6.3 E-Rekrutment Sumber Daya Manusia.....	109
6.4 Seleksi Sumber Daya Manusia	111

BAB VII SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA

7.1 Pendahuluan.....	118
7.2 Seleksi Pegawai.....	119
7.3 Penempatan Kerja Pegawai.....	129

BAB VIII STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM

8.1 Pendahuluan.....	137
8.2 Faktor-Faktor Strategi Peningkatan Kompetensi.....	139
8.3 Model Strategi Peningkatan Kompetensi	140
8.4 Implementasi Model Strategi Peningkatan Kompetensi.....	141

BAB IX PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

9.1 Pendahuluan.....	149
9.2 Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	150
9.3 Strategi PPSDM	152
9.4 Fase Pelatihan Terkait Kinerja.....	124

9.5 Publikasi Penelitian Empiris Kuantitatif Terdahulu Terkait PPSDM.....	154
BAB X BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	
10.1 Pendahuluan.....	159
10.2 Konsep Budaya Kerja	160
10.3 Motivasi Kerja.....	164
BAB XI PENILAIAN KINERJA DAN MANAJEMEN KARIER	
11.1 Pentingnya Penilaian Kinerja dan Manajemen Karier	169
11.2 Peran dan Proses Manajemen Karier.....	170
11.3 Aspek-Aspek dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	173
11.4 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja.....	175
11.5 Kegunaan Penilaian Kinerja	176
11.6 Mekanisme Penilaian Kinerja.....	177
11.7 Penyusunan Program Pengembangan Karier	179
11.8 Kesimpulan	181
BAB XII EVALUASI KINERJA DAN PENTINGNYA EVALUASI PENILAIAN KINERJA	
12.1 Konsep Dasar Dalam Penilaian Kinerja	184
12.2 Siapa Yang Harus Melakukan Penilaian?	187
12.3 Metode Penilaian	190
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Siklus Sumber Daya Manusia	59
Gambar 4.2. Sistem Sumber Daya Manusia	62
Gambar 4.3. Model AMO untuk Kinerja Perusahaan.....	65
Gambar 4.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Jangka Panjang.....	66
Gambar 8.1. Model Kompetensi Spencer	140
Gambar 8.2. Aplikasi Model Kompetensi.....	143
Gambar 8.3. Hubungan Antar Jenis Kompetensi.....	145
Gambar 9.1. Model Respon Perubahan Organisasi.....	153

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Konsep Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia	60
Tabel 4.2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	61
Tabel 4.3. AMO untuk Kinerja Perusahaan	65
Tabel 4.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Jangka Panjang	66
Tabel 4.5. Perbedaan <i>Human Resource Management</i> dan <i>People Management</i>	70
Tabel 4.6. Dampak Strategi Sumber Daya Manusia	73
Tabel 4.7. Bentuk Kegiatan Pengembangan Perusahaan	75
Tabel 6.1. Proses Penarikan Karyawan	116
Tabel 9.1. Kumpulan publikasi penelitian terdahulu terkait PPSDM	155

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Dr. Mulyati, M.M.

1.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM yaitu potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di dalam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu perusahaan. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan perusahaan.

Ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia yaitu: (a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu perusahaan (personil, tenaga kerja, karyawan); (b). Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya; (c). Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non finansial) dalam perusahaan bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi yang nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik

dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik yang diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri berupa jasmani dan rohani. Hubungan kerja yang paling intensif di lingkungan perusahaan adalah hubungan antara pemimpin dengan karyawan/staf. Hubungan kerja semakin penting artinya dalam usaha perusahaan mewujudkan eksistensi di lingkungan tugas yang lebih luas dan kompetitif pada masa yang akan datang.

Sumber daya manusia memiliki keinginan, harga diri, pikiran, hak asasi, ingin dihormati, disanjung dan lain-lain. Oleh karena itu sumber daya manusia harus diperlakukan sama secara hati-hati dan penuh kearifan. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak keberhasilan suatu pelayanan yang diandalkan untuk memenuhi standar mutu yang di inginkan oleh perusahaan. Peraturan pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada perlakuan yang sama kepada karyawan. Pada umumnya kebutuhan dasar yang selalu dituntut oleh manusia adalah terdiri dari dua macam yaitu kebutuhan material dan kebutuhan spritual. Pembagian kebutuhan seperti ini terlalu umum untuk dijadikan pedoman dalam memotivasi bawahan. Ada lima tingkatan kebutuhan primer manusia adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis seperti sandang, pangan, papan dan tempat berlindung. Seorang pimpinan yang ingin instruksi dan perintahnya dilaksanakan hendaknya dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
- 2) Kebutuhan keamanan seperti kebutuhan keamanan jiwa terutama dalam jam-jam kerja dan jaminan hari tua.
- 3) Kebutuhan sosial yang termasuk pada tingkatan kebutuhan seperti kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan untuk bisa

diterima di lingkungan kerja, keinginan untuk maju dan memajukan perusahaan.

- 4) Kebutuhan prestise (*esteem needs*). Umumnya pegawai akan mempunyai prestise setelah mempunyai prestasi. Sehingga prestasi pegawai hendaknya diperhatikan pimpinan perusahaan. Biasanya, pegawai yang telah mempunyai prestasi yang lebih tinggi akan terus berupaya untuk meningkatkan prestasi secara maksimal.
- 5) Kebutuhan meningkatkan prestasi kerja. Karyawan umumnya akan mengembangkan kapasitas kerja secara optimal seperti melalui pendidikan latihan, seminar dan lain-lain. Kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas kerja tersebut perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan.

Pemahaman MSDM terkait dengan kebijakan dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Kebijakan utama dalam MSDM yaitu: *employee Influence; human resource flow; rewards systems* dan *work systems*. Keempat kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai suatu strategi dalam memengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan dan seterusnya.

Kebijakan lain yang berkaitan dengan sistem penghargaan merupakan bagian utama organisasi yang memberi motivasi dalam memaksimalkan kerja dan proses pekerjaan. Penghargaan (*rewards*) seperti pemberian berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lain. Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselektasikan dengan elemen-elemen sumber daya lain. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan

perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lain.

1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* untuk diubah menjadi *output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal, teknologi untuk mendukung proses produksi, metode yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan lain-lain. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM menjadi salah satu bidang dari manajemen umum seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran dan manajemen operasi. Manajemen sumber daya manusia penting dikaji mendalam oleh perusahaan karena problem yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja akan tetapi juga problem sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif yang dapat digunakan secara maksimal sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) bersama dalam perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa

bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan bidang ilmu yang lainnya.

Manajemen personalia berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan atau pegawai agar tercapai tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Pernyataan dari Flippo tersebut menyamakan pengertian manajemen sumber daya manusia sama dengan manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara efektif, produktif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia atau *human resource management* merupakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah

kekayaan (*asset*) utama perusahaan yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur. Manajemen sumber daya manusia ialah pendekatan strategik serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan.

1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yang bertujuan memberikan perusahaan satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut manajemen personalia akan memperlakukan karyawan dengan baik. MSDM hendaknya menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai buruh, manajer dan tenaga kerja lain untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Unit yang biasa mengurus SDM adalah departemen Sumber Daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD (*Human Resource Department*). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu perusahaan atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat

perusahaan membutuhkan. Beberapa tujuan MSDM sebagai berikut:

1. Tujuan Perusahaan

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian efektivitas perusahaan. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan perusahaan.

3. Tujuan Sosial

Secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan suatu hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya seperti tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap perusahaan. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan dan diberikan motivasi. Bila

tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

1.4 Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejarah Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sesuai kepentingan majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan lain-lain. Para majikan lebih mementingkan dan memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Sebab pada zaman tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai ilmu pengetahuan, belum terampil sehingga penghargaan pada manusia masih kurang. Hal tersebut dipengaruhi oleh jumlah tenaga kerja yang berlebihan padahal lapangan pekerjaan masih terbatas dan sedikit. Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih berbeda. Hal ini disebabkan oleh lima faktor yaitu:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia I khususnya bagi negara-negara yang terlibat dalam peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
5. Akibat depresi besar yang terjadi pada tahun 1930

Masyarakat Indonesia dengan masalah sumber daya manusia mulai diperhatikan lebih serius sejak tahun 1970. Dapat

dibuktikan dengan adanya Undang-Undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, kesejahteraan karyawan dan lain-lain. Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Sumber daya manusia termasuk pemuda dan wanita sebagai penggerak pembangunan nasional dipadukan pada aspirasi, peranan dan kepentingannya ke dalam gerak pembangunan bangsa melalui peran serta aktif dalam seluruh kegiatan pembangunan.

Titik berat pembangunan jangka panjang kedua diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas sumber daya manusia dan didorong secara saling membutuhkan, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang lain yang dilaksanakan seirama, selaras dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Sampai saat ini peningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan karena meskipun suatu negara tidak mempunyai keunggulan komparatif yang baik, namun mempunyai keunggulan kompetitif maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain seperti negara Jepang. Sumber daya alam yang dipunyai sangatlah minim, akan tetapi sumber daya manusia yang dimiliki sangatlah berkualitas, hal ini dapat menempatkan Jepang sebagai negara maju di dunia. Untuk itulah negara Indonesia yang sudah mempunyai keunggulan komparatif, harus selalu digalakkan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia supaya tidak ketinggalan negara-negara lain.

Pengembangan MSDM memiliki andil cukup besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, diantaranya: 1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas. 2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima. 3. Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan. 4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia 5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja. 6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Manfaat tersebut cukup dapat membantu baik secara individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasi. Bila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah di dalam organisasi namun program tersebut dapat memperbaiki situasi tertentu jika program dijalankan secara benar dan berkesinambungan.

Terdapat beberapa kelemahan dalam pengembangan yang dapat mengakibatkan kegagalan dalam program pelatihan. Kelemahan tersebut meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional,
2. Partisipan tidak termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan di semua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali ke pekerjaannya.

5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diveifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

1.5 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan atau aktivitas perusahaan dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah yang muncul ada beberapa pendekatan yang dilakukan sesuai dengan zamannya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan, di antaranya: (a) Pendekatan mekanis, (b) Pendekatan paternalism; (c) Pendekatan sistem sosial. Penjelasan ketiga pendekatan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan bidang industri yang menggunakan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja maka unsur manusia dalam perusahaan disamakan dengan faktor produksi lain sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka diusahakan untuk

memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan perusahaan. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920.

2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Perkembangan pemikiran para pekerja semakin maju dan modern menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen sehingga pimpinan perusahaan mengimbangi dengan perhatian dan pelakuan baik pada mereka. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930.

3. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia sehingga pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan maka diusahakan diselesaikan dengan baik dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

1.6 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengimplementasian manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM. Beberapa pakar/ahli memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM, di antaranya: Flippo (1984) menyatakan bahwa MSDM adalah (a) *Procurement*, (b) *Development*, (c) *Compensation*, (d) *Integration*, (e) *Maintenance*, (e) *Separation*. Gomes Meija, David Balkin and Robert Cardy (1998) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari *staffing, recruiting and socializing employees*. Mondy, Noe and Premeaux (1999) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi lima fungsi area yaitu: (1) *Human resources planning, recruitment and selection*; 2) *Human resources development*, 3) *Compensation and benefit*; 4) *Safety and health*; 5) *Employee and labor relation*. Harris (2000), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup: (a) *Planning*, (b) *Staffing*, (c) *Evaluating and compensating*, (d) *Improving*, (e) *Maintaining effective employer-employee relationships*. Dessler (2000) mendefinisikan fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: (a) *Recruitment and placement-job analysis*, (b) *Personal planning and recruiting*, (c) *Employee testing and selection, interviewing candidate*. (d) *Training and development-training and developing employees*, (e) *Managing organizational renewal*, (f) *Appraising performance, managing career and fair treatment*.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan ini merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan

jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan perusahaan. Berfungsi sebagai analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan. Kegiatan rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan perusahaan untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya Manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, mampu dan terampil supaya bisa efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan secara rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi juga dapat dijadikan metode pengembangan tenaga kerja. Promosi jabatan merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit lainnya tanpa merubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai multi disiplin

ilmu. Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang lebih baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat terlaksana maksimal.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

4. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa terhadap karyawan. Kompensasi dapat berupa finansial atau non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap karyawan secara adil.

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Pemeliharaan tenaga kerja terdiri dari pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis dengan harapan dapat memberikan ketenangan di lingkungan kerja dan konsentrasi bagi pekerja untuk menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus sebanding dengan hasil kerja. Aspek non ekonomis terdiri dari jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam lingkungan kerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja. Dalam pemeliharaan Sumber Daya Manusia ada beberapa hal yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik,

motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam perusahaan.

6. Pemberhentian Karyawan

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, pensiun atau sebab-sebab lain yang diatur oleh perundang-undangan. Bila karyawan dihentikan sepihak oleh perusahaan maka karyawan berhak mengajukan banding. Telah banyak Undang-Undang dibuat Pemerintah yang bertujuan untuk melindungi masyarakat terkait dengan upah penerimaan gaji dan pemutusan hubungan kerja.

1.7 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan cukup besar dan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lain. Beberapa tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dapat dilihat sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal Perusahaan, di antaranya tantangan akibat teknologi. Dampak kemajuan teknologi pada manajemen

personalia terjadi melalui dua cara: yaitu dengan adanya pengaruh teknologi yang mengubah industri secara keseluruhan. Sebagai contoh, kemajuan teknologi di bidang transportasi dan komunikasi telah meningkatkan mobilitas angkatan kerja. Lebih lanjut, departemen personalia perlu merancang kegiatan-kegiatan pengaturan dan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi

2. Angkatan Kerja

Angkatan Kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam perusahaan. Kemampuan dari tenaga kerja perusahaan menentukan seberapa besar dapat meraih misinya. Sejak tenaga kerja baru dipekerjakan dari luar perusahaan, angkatan kerja dipertimbangkan sebagai factor lingkungan eksternal. Angkatan kerja selalu berubah dan pergantian ini menimbulkan perubahan angkatan kerja dalam perusahaan. Perubahan ini meliputi ras, jenis kelamin/gender, usia, nilai, dan norma budaya.

3. *Legal Consideration*

Masalah signifikan lain yang mempengaruhi SDM berhubungan dengan undang-undang local dan Negara bagian adalah tentang peluang kerja yang sama (equal employment opportunity). Untuk menghindari masalah ras, warna kulit, agama, jenis kelamin atau negeri asal maka dibentuk suatu badan/komisi untuk menangani masalah tersebut. Equal Employment Opportunity Comission merupakan komisi yang diberi kuasa unuk menyelidiki keluhan-keluhan diskriminasi pekerjaan dan menggugat atas nama pihak yang mengeluh. Masalah hukum, keputusan pengadilan dan tindakan afirmatif berakibat pada aktivitas SDM.

4. Konsumen

Konsumen menukarkan sumber daya yang pada umumnya berbentuk uang dengan produk dan jasa perusahaan. Konsumen bisa terdiri dari lembaga seperti sekolah, rumah sakit, atau kantor pemerintah, atau perusahaan lain seperti kontraktor, distributor, pabrik atau individual. Taktik menjual bervariasi menurut pelanggan dan situasi pasar. Biasanya dilakukan analisis pelanggan potensial dan kondisi pasar serta menentukan kampanye pemasaran berdasar analisis.

5. Tantangan-tantangan Ekonomi

Berbagai tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan-kegiatan personalia. Sejalan latihan tumbuh dan berkembang. Perkembangan-perkembangan ini selanjutnya memberikan tekanan pada peningkatan upah, penawaran “benefits” yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja.

6. Keadaan Politik dan Pemerintah

Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan-keputusan dibidang personalia. Departemen personalia tidak mungkin mengabaikan konsekuensi-konsekuensi atau dampak berbagai kegiatan personalia terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah. Faktor stabilitas politik dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam pelaksanaan fungsi personalia. Sebagai contoh, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak bisa diambil sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan dampaknya terhadap stabilitas politik, program dan peraturan pemerintah.

7. Tantangan-tantangan Demografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya. meskipun perubahan-perubahan demografis biasanya bisa diketahui sebelumnya, terjadi dengan lambat dan dapat diukur dengan baik, departemen personalia perlu mengantisipasi dampaknya terhadap perusahaan. Sebagai contoh, distribusi umur penduduk mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe “fringe benefits” yang ditawarkan. Perubahan-perubahan demografis juga bisa mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

8. Kondisi Geografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya. meskipun perubahan-perubahan demografis biasanya bisa diketahui sebelumnya, terjadi dengan lambat dan dapat diukur dengan baik, departemen personalia perlu mengantisipasi dampaknya terhadap perusahaan. Sebagai contoh, distribusi umur penduduk mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe “fringe benefits” yang ditawarkan. Perubahan-perubahan demografis juga bisa mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

1.8 Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1.8.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem dapat berjalan sempurna. Dalam pengelolaan SDM harus memperhatikan beberapa aspek penting di antaranya pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset perusahaan yang sangat penting sebab peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya yang lain. Betapapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan perusahaan namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi bias atau tidak bermakna. Bila MSDM buruk harus segera diganti karena akan merugikan perusahaan. MSDM yang buruk akan menimbulkan komplik yang berkepanjangan dalam perusahaan sehingga lambat laun kinerja perusahaan akan menurun hingga bisa gulung tikar.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan di mana dia berada di dalamnya. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan tentu SDM harus

mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi. Lima karakteristik kompetensi yaitu:

1. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*) berupa sikap, nilai dari orang-orang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya tersebut.
5. Keterampilan (*skill*) yaitu kemampuan melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.

Supaya peranan sumber daya manusia dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan perusahaan maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan perusahaan yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut. Empat strategi utama dalam melakukan perubahan, yakni dengan melakukan:

1. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan,
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak,

3. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking,
4. Penyelarasan dan atau menyeimbangkan antara kematangan *Intelligent Quotien* (IQ), *Emotional Quotient* (EQ) dan *Spiritual Quotient* (SQ).

EQ adalah kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola dan mengontrol emosi dirinya dan orang-orang yang ada di sekitarnya. Lima kategori EQ yaitu *self-awareness* (kesadaran diri), *self-regulation* (mengatur emosi), motivasi, empati dan kemampuan bersosialisasi. *Spiritual Quotient* (SQ) di antaranya adalah *responsibility* (tanggung jawab), *humility* (kemanusiaan) dan *happiness* (kebahagiaan). Strategi tersebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam perusahaan akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas. Empat peran yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan globalisasi, yaitu: (a) *Human Capital Steward*, (b) *Knowledge Facilitator*, (c) *Relationship Builder*, (d) *Rapid Deployment Specialist*. Hal-hal yang tercakup dalam MSDM: (a) Melakukan analisis jabatan, (b) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, (c) Menyeleksi calon tenaga kerja, (d) Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, (e) Menata olah upah dan gaji, (f) Menyediakan insentif dan kesejahteraan, (g) Menilai kinerja, (h) Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan), (i) Pelatihan dan pengembangan, (f) Membangun komitmen karyawan.

SDM penting bagi manajer karena supaya tidak terjadi (a) Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan, (b) Mengalami perputaran karyawan yang tinggi, (c) Menemukan orang-orang yang terbaik, (d) Perusahaan berurusan dengan

pengadilan, (e) Perusahaan berada di bawah undang-undang keselamatan kerja, (f) Memiliki karyawan yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil, (g) Membiarkan kekurangan pelatihan, (h) Praktik tenaga kerja yang tidak adil.

MSDM yang strategik: (a) Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang yang dikenal sebagai MSDM yang Strategik, (b) MSDM yang strategik didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan.

Peran SDM sebagai mitra strategik: (a) Pandangan bahwa SDM itu langsung operasional dan kegiatan SDM sama sekali tidak strategik, (b) Pandangan yang lebih canggih SDM hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan, (c) MSDM merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik.

Peran SDM dalam perumusan strategi: (a) MSDM dapat memainkan peran sebagai pengamatan lingkungan, (b) SDM adalah suatu posisi yang unik untuk memasok inteligensi bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategik, (c) SDM juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuply informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, (d) Kekuatan dan kelemahan SDM memiliki satu efek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategik perusahaan.

1.8.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara

mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. Karyawan terdiri empat tingkatan (*quadrant*) yaitu *self employed*, *employe*, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri. Dalam MSDM yang ingin ditelaah adalah karyawan (mereka yang menjual jasa-pikiran, tenaga dan waktu kepada orang lain atau perusahaan. Disini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Tugas MSDM adalah:

1. Perencanaan

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*preparation and selection*).

2. Persiapan.

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur perusahaan, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

3. Rekrutmen dan Seleksi Rekrutmen tenaga kerja/Recruitment. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh,

manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

4. Seleksi tenaga kerja/*selection*.

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/*curriculum vitae* milik pelamar. Selanjutnya dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Langkah berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/*interview* dan proses seleksi lainnya.

5. Produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) berarti perusahaan meningkatkan cakupan kerjanya pada pemanfaatan teknologi yang berbasis pengetahuan, termasuk di dalamnya memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing (*competiveness*) perusahaan. Kerja pengetahuan adalah kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan atau setiap perusahaan, baik perusahaan laba (perusahaan atau korporasi) maupun perusahaan nirlaba (seperti kantor-kantor pemerintah atau NGO). Sedangkan peningkatan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) bermakna bagaimana memanfaatkan semaksimal mungkin pengetahuan dan kemampuan para pekerja pengetahuan dalam menjalankan setiap pekerjaan atau

tugas yang diberikan perusahaan kepada mereka. *Knowledge worker* sebagai karyawan sebuah perusahaan yang bertanggung jawab untuk mendesain, membangun, menguji, memelihara dan mengoperasikan infrastruktur dan aplikasi keperusahaan dengan sentuhan teknologi informasi dan komunikasi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien sekaligus dapat memberikan kepuasan bagi para stakeholder perusahaan tersebut. Era globalisasi menuntut departemen SDM merekrut para karyawan dengan kualifikasi *knowledge worker* agar sebuah perusahaan atau perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang, sekaligus memberikan keuntungan kepada para *stakeholder* perusahaan tersebut tidak hanya pada saat ini tapi juga di masa depan.

6. Pelatihan, Pengembangan dan Penilaian Prestasi
7. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan (*Development and Evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.
8. Memberikan Kompensasi dan Proteksi pada Pegawai (*Compensation and Protection*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari perusahaan atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja

yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

9. Promosi, Peminangan dan Pemisahan

Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan. Pemisahan atau pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing* adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.

10. Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari perusahaan karena melanggar aturan perusahaan atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.

11. Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari perusahaan atas inisiatif perusahaan atau kemauan pegawai sendiri.

12. Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari perusahaan atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

1.9 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan

MSDM dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas perusahaan dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia bila dikelola akan menentukan kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh beberapa factor, di antaranya faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional serta kondisi perekonomian yang tidak menentu. Beberapa faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan harus mencari metode baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia menjadi lebih efektif. Faktor internal seperti tuntutan memperoleh karyawan yang terlatih, biaya kompensasi, konflik antara serikat pekerja dengan pihak manajemen, aspek hukum dan aspek sosial budaya internal merupakan faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia semakin penting dan kompleks.

Pentingnya MSDM telah disoroti dari berbagai perspektif. Moses K. Kiggundu misalnya, menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM ini dari empat perspektif yaitu politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya. Sedangkan Siagian mengemukakan bahwa ada enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan

pentingnya MSDM. Keenam perspektif itu adalah politik, ekonomi, hukum, sosialkultural, adaministratif dan teknologi.

Perspektif politik tentang pentingnya MSDM dalam perspektif lebih banyak mengarah pada sudut makro. Namun demikian diasumsikan bahwa dampak makro pada akhirnya juga akan menyentuh sudut mikro dari MSDM. Dalam perspektif ini relevansi dan pentingnya MSDM bertitik tolak pada keyakinan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai level makro (negara) atau bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik atau mental, setia kepada cita-cita dan tujuan perusahaan, sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

MSDM bertujuan untuk: (a) Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal, (b) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya, (c) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM, (d) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya, (e) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya, (f) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi, (g) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

1.10 Kesimpulan

Secara konseptual MSDM memiliki makna yang berbeda dengan manajemen personalia. MSDM dibutuhkan dalam merencanakan, mengelola dan mengendalikan SDM. Lima fungsi utama MSDM yaitu perencanaan SDM, staffing, penilaian kinerja, perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja dan pencapaian efektifitas hubungan kerja. Tujuan MSDM bervariasi menurut konteks organisasi. Tempat kebijakan utama dalam MSDM meliputi *employee influence, human resource flow, rewards systems* dan *work systems*. Kegiatan MSDM terdiri empat proses generic diantaranya *selection, appraisal, rewards* dan *development*.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi kelancaran upaya Indonesia dalam menyongsong era revolusi industri 4.0 yang serba digital. Manajemen SDM (*human resources management*) merupakan isu yang penting pada era Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 telah merubah tatanan kehidupan manusia karena berhasil menggeser *life style* (gaya hidup) dan mindset (pola pikir) masyarakat dunia lewat disruptive innovation dan menghilangkan beberapa profesi manusia yang digantikan dengan mesin-mesin. Beberapa profesi baru yang bermunculan misalnya youtube, website developer, blogger, game developer dan sebagainya yang tidak ada sebelumnya. Sehingga mengonsep kembali Manajemen SDM di era revolusi industri menjadi keharusan dan urgent untuk dapat menyiapkan, mengantisipasi, sekaligus mempersiapkan berbagai sumber daya manusia yang handal dan siap berkolaborasi dalam mengarungi era tersebut. Revolusi industri 4.0 merupakan keniscayaan yang mau tidak mau setiap negara pasti akan mengalami dan berproses di dalamnya. Mengkonsep kembali manajemen SDM perlu dan harus dilakukan guna menyiapkan SDM andal, siap pakai dan mampu bersaing serta meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan perusahaan.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu determinan utama yang menentukan keberhasilan sebuah negara dalam memanfaatkan peluang dari Revolusi Industri 4.0. Kebijakan dan strategi yang tepat sangat diperlukan guna menyiapkan SDM Indonesia yang unggul, berdaya saing, dan mampu menjawab kebutuhan maupun tantangan Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0, memiliki peluang dan tantangan yang sangat penting, terutama untuk dunia bisnis.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan yang relatif baru dalam pengelolaan manusia dalam organisasi manapun. Manusia dianggap sebagai sumber daya utama dalam pendekatan ini. Hal ini berkaitan dengan dimensi manusia dalam manajemen suatu organisasi. Karena sebuah organisasi adalah adalah suatu badan yang terdiri dari manusia, akuisisi, pengembangan keahlian, motivasinya untuk pencapaian yang lebih tinggi demikian juga menjaga komitmen merupakan tujuan tindakan-tindakan penting yang dilakukan. Tindakan-tindakan tersebut berada dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah proses yang terdiri dari empat aktivitas utama yaitu akuisisi, pengembangan, motivasi serta pemeliharaan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, S. (2018). *Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja*. Jiaganis, 3(2), 1–17.
- Amarulloh, A., Surahman, E., and Meylani, V. (2019). *Refleksi Peserta Didik Terhadap Pembelajaran Berbasis Digital*. Metaedukasi, 1(1), 13–23.
- Bachri, S., and Mulyati, (2021). *Pola Hidup Sehat Masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0*. LPPM Teratai IBI K-1957.
- Charis, Rowley, and Keith, Jacson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*. Jakarta. PT. Grafindo Persada.
- Darmawan, Didit. (2013). *Prinsip-Perinsip Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta
- Duryat, M. (2019). *Opportunity Pendidikan: Transformasi di Era Disrupsi dan Revolusi Industri 4.0*. Gema Wiralodra, 10 (1), 93–104.
<https://doi.org/10.31943/gemawiralodra.v10i1.13>
- Hanggraini, Dewi, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Iniversitas Indonesia
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan., M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Heri, E. I. (2019). *Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0*. Ilmu Kepolisian, 13(2), 90–105.
www.jurnalptik.id

- Johar, M. H., and A. Rashid, T. (2019). *Mendepani Cabaran Revolusi Industri 4.0 Dalam Konteks Mahasiswa: Analisis Menurut Perspektif Islam*. Jurnal Ilmi, 9, 90–101.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, B., and Trisyanti, D. (2019). *Strategi Pembangunan Nasional Menghadapi Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 Dan Tantangan Perubahan Sosial*, 4(1), 22–27.
- Rohida, L. (2018). *Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia, 6(1), 114–136. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Unggul, Kreatif, dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 22(2), 216–222. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7703>
- Sidjabat, S. et al. (2021). *Indonesia Health Care Service a Medical Transportation Approach*. 944-951_IJPR 1302165. ISSN 0975 – 2366.
- Setiawan, B.A., and Muhith, A. (2012). *Transformational Leadership*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke tujuh). Jakarta: Kencana Prenada Media
- Siagian., S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singodimedjo. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia

BAB II

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENGHADAPI ERA DIGITAL

Oleh Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

2.1 Pendahuluan

Sumber daya organisasi yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu, pentingnya peran manusia baik dalam persaingan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Dimana, manajemen organisasi harus mampu menggabungkan antara pengetahuan dan keterampilan yang berbeda dari para anggotanya dengan sumber daya lainnya. Dengan kata lain peningkatan modal manusia menjadi prasyarat keberhasilan sebuah organisasi dalam rangka memperkuat daya saing organisasi, pilihan yang paling tepat bagi sebuah organisasi adalah membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan kualitas atau mutu sumber daya manusia. Di yakini sumber daya manusia adalah kekuatan utama dalam seluruh kegiatan organisasi.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan manajemen yang memfokuskan kemampuan para anggotanya melalui capaian strategis dalam rangka mengoptimalkan kinerja

anggota untuk capaian tujuan organisasi. Meminjam pendapat Edison et al. (2017) mendefinisikan MSDM adalah proses dalam mengelola, memotivasi dan membangun semua sumber daya manusia secara komprehensif agar dapat menunjang kegiatan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Selain itu, MSDM sangat penting bagi organisasi karenanya ada 10 fungsi MSDM menurut Edison et al. (2017), di antaranya sebagai berikut:

Pertama, data kepegawaian atau anggota, dari mulai nama, jabatan, pendidikan terakhir, status pernikahan, jumlah anggota keluarga, alamat domisili, nomor hp yang bisa di hubungi, tanggal masuk organisasi, pengalaman kerja, pengalaman organisasi, pelatihan yang di ikuti, kompetensi, prestasi, upah, riwayat sakit.

Kedua, perencanaan dan pengembangan. bidang ini lebih berorientasi dalam perencanaan dan analisa kebutuhan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi para anggota atau pegawai. Selain itu, membuat perencanaan karier sesuai dengan tujuan utama organisasi.

Ketiga, Rekrutmen. Dalam rekrutmen anggota atau pegawai baru harus berdasarkan standarisasi yang telah di tetapkan oleh organisasi. Ada hal yang harus di perhatikan umumnya kegagalan organisasi berawal dari rekrutmen anggota atau pegawai baru yang tidak kompeten.

Keempat, Kompensasi dan Kesejahteraan. Manajemen SDM mengevaluasi kinerja semua anggota atau pegawai sesuai dengan standar sistem kompensasi organisasi yang bertujuan untuk kesejahteraan para anggota atau pegawai secara komprehensif.

Kelima, Disiplin atau aturan. Membangun budaya kedisiplinan dan perilaku positif para anggota atau pegawai tidaklah mudah harus di lakukan terus-menerus agar menjadi budaya dalam sebuah organisasi. Sederhananya budaya organisasi

di implementasikan secara terus-menerus tidak menyimpang dari peraturan disiplin organisasi yang berlaku.

Keenam, proses penilaian kinerja dan penghargaan. Proses penilaian kinerja di lakukan secara berkala dan memberikan penghargaan pada anggota atau pegawai yang memiliki prestasi. Sederhananya dalam proses penilaian ada umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Di pertegas oleh Wibowo (2019) bahwa kinerja organisasi menjadi akumulasi dari hasil kegiatan kerja organisasi. Di yakini bahwa kinerja organisasi merupakan faktor determinan sebagai penentu keberhasilan atau gagalnya sebuah organisasi (Wibowo, 2016).

Ketujuh, memberikan motivasi. Menurut Robbins (2016) menekankan bahwa memberikan motivasi merupakan aspek penting dalam manajemen. Dimana, motivasi didefinisikan sebagai proses sebuah kekuatan dan ketekunan para anggota atau pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Secara luas, motivasi berkaitan dengan upaya seseorang dalam mencapai tujuan.

Kedelapan, perawatan atau pemeliharaan. Sistem pemeliharaan atau perawatan anggota atau pegawai dalam rangka merawat aset organisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ada dua faktor dampak dari kesalahan dalam perawatan anggota atau pegawai, antara lain: 1) kerugian, yang akan di alami oleh sebuah organisasi adalah ketika anggota atau pegawai yang keluar memiliki potensi menguntungkan organisasi. Disini, organisasi harus melakukan perekrutan anggota atau pegawai kembali dari mulai pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi; 2) keuntungan, anggota atau pegawai yang keluar adalah anggota yang bermasalah dalam konteks tidak kompeten.

Kesembilan, Integritas. Secara luas, semua anggota atau pegawai di harapkan dapat bersinergi dengan bagian-bagian dalam organisasi yang berorientasi memajukan organisasi agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Di harapkan para anggota atau

pegawai dapat membangun dan bersinergi dalam kelompok atau tim kerja.

Kesepuluh, kesehatan kerja. Konteks kesehatan kerja para anggota atau pegawai organisasi adalah menjadi tanggung jawab sebuah organisasi. Selain itu, setiap anggota atau pegawai diwajibkan menjadi peserta BPJS atau Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial sesuai dengan prasyarat hubungan industrial.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan dalam rangka mengoptimalkan potensi para anggota atau pegawainya untuk capaian strategis tujuan organisasi.

2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut beberapa ahli tentang fungsi atau tanggung jawab organisasi khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), di antaranya:

1. Snell dan Bohlander (2007) dalam Edison et al. (2017) menyatakan bahwa kerangka dari manajemen sumber daya manusia, antara lain: perencanaan, rekrutment, *staffing*, *job design*, pelatihan atau pengembangan, appraisal, komunikasi, kompensasi, benefit, *labor relations*.
2. Noe, et al. (2010) bahwa tanggung jawab organisasi dalam bidang MSDM adalah *employment and recruiting, training and development, compensation, benefit, employment services, employee and community relations, personal records, safety and health, planning strategic*.
3. Mondy (2008) yang menekankan bahwa fungsi dari MSDM adalah *staffing, human resource development, compensation, safety and health, employee and labor relations*.
4. Sherman, et al (1998) yang menyatakan bahwa fungsi dari MSDM adalah *recruitment and selection, training and*

development, performance appraisal, compensation management, labor relations.

2.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digitalisasi

Menurut Edison et al. (2017) bahwa MSDM langsung di tangani oleh manajer bagian kepegawaian atau sumber daya manusia. Secara luas pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat krusial bagi semua kebijakan yang akan di ambil oleh organisasi.

Semua organisasi, tidak memandang organisasi itu besar ataupun kecil untuk mencapai tujuannya dibutuhkan sumber daya manusia dan pola pikir agar dapat berkolaborasi dengan transformasi digital. Transformasi digital juga mengacu pada proses dan strategi yang memanfaatkan teknologi digital secara masif, di harapkan dapat mengubah proses bisnis dan meningkatkan layanan, efisiensi, dan produktivitas.

Saat ini kebutuhan akan transformasi digital sangat mendesak. Dimana, transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang tepat, tetapi juga membutuhkan dukungan, di antaranya: budaya yang tepat, sumber daya manusia yang kompeten dan proses yang tepat. Kondisi ini, organisasi menghadapi tantangan persaingan di era global yang menuntut peningkatan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia terdidik, antara lain melalui sebuah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Tantangan terbesar bagi organisasi baik organisasi pemerintahan, oragnisasi dunia usaha di era milenial adalah sumber daya manusia dan pola pikir untuk berkolaborasi dengan transformasi digital.

Selain itu, perubahan teknologi yang sukses merupakan perjalanan seluruh perusahaan dengan melibatkan karyawan secara optimal, di antaranya: meningkatkan kemampuan internal,

mengadaptasi struktur, cara kerja terbaik di kelasnya, dan menciptakan tim, di harapkan dapat memanfaatkan teknologi baru. Kondisi ini, menjadi tantangan terkait dengan kualitas atau mutu dari sumber daya manusia (SDM).

Selanjutnya, Revolusi Industri 4.0 merupakan upaya perubahan dengan cara mengintegrasikan dunia internet dan lini produksi industri ke dalam proses otomasi. di mana, manajemen juga penting dalam implementasi perubahan digital agar paradigma pelayanan dapat diubah dengan mengikuti perkembangan jaman.

Dewasa ini, masifnya isu transformasi digital menuntut sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan mampu berdaya saing. Walaupun kenyataannya, tidak semua orang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan transisi kehidupan digital. di harapkan lahirnya sumber daya manusia (SDM) unggul dapat menguasai transformasi digital yang begitu masif yang melingkupi kehidupan modern. kondisi ini, menuntut kita untuk beradaptasi dalam proses transformasi digitalisasi dalam organisasi secara komprehensif.

Menurut Wardiah (2016) bahwa sebuah organisasi dapat di kategorikan berhasil jika organisasi tersebut memiliki sesuatu yang tidak di miliki oleh organisasi lainnya. Oleh karena itu, modal manusia (*human capital*). Kaswan (2018) menyatakan menjadi faktor kunci keberhasilan dari sebuah organisasi dengan menunjukkan kemampuan bersaing terhadap organisasi lain di masa yang akan datang.

Disini, peran MSDM dalam mengelola sumber daya manusia sangat krusial, bahkan Hasibuan dalam Hartini, et al. (2021) yang mengemukakan pentingnya peran MSDM dalam sebuah organisasi, diantaranya:

1. Penempatan anggota atau pegawai harus sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dan berdasarkan stardarisasi rekrutmen organisasi yang berlaku.

2. Menganalisa kebutuhan jumlah dan kualitas anggota atau pegawai secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Seleksi anggota atau pegawai dalam organisasi dalam rangka mendapatkan tenaga kerja yang kompeten. Selain itu, penempatan disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.
4. Menganalisa penawaran dan permintaan sumber daya manusia, di sesuaikan dengan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang
5. Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, yang harus di perhatikan dalam mengimplementasikan program kesejahteraan anggota atau pegawai, di antaranya: rekrutmen anggota atau pegawai baru, promosi, pengembangan dan pemberhentian anggota atau pegawai sesuai dengan prosedur yang berlaku.
6. Menganalisa perkembangan perekonomian secara luas dan memperhatikan perkembangan organisasi.
7. Menganalisa semua kebijakan yang berlaku yang akan berdampak pada perkembangan organisasi.
8. Menganalisa perkembangan serikat buruh dan memperhatikan alat pendukung yang di gunakan.
9. Program pengembangan para anggota atau pegawai melalui diklat.
10. Penilaian kinerja anggota atau pegawai sesuai dengan umpan balik kinerja pada organisasi.
11. Mutasi anggota atau pegawai dalam organisasi sesuai dengan kompetensi dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.
12. Melakukan pemberhentian anggota atau pegawai sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa peran MSDM dalam mengelola sumber daya manusia sangat dibutuhkan di setiap organisasi. Mengingat manajemen sumber daya manusia berorientasi pada kemajuan organisasi.

Kemajuan suatu bangsa ditandai oleh kemampuan masyarakatnya dalam menguasai teknologi. Derasnya arus informasi dan teknologi menuntut peran optimal sumber daya manusia. Dalam konteks luas, era digitalisasi berpengaruh dalam setiap kehidupan manusia. Meminjam pendapat Amalia dalam Hartini et al. (2021) bahwa era digitalisasi di bagi menjadi 4, diantaranya:

1. Internet, perangkat komunikasi, dan informasi berbasis digital.
2. Sistem informasi dapat diakses dimana saja dan kapan saja tanpa di sekat ruang dan waktu.
3. Adaptasi dengan perubahan lingkungan dan sumber daya manusia
4. Pemanfaatan teknologi dalam organisasi dapat di lakukan secara masif

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa peran MSDM dalam mengelola sumber daya manusia sangat dibutuhkan di setiap organisasi, tidak berlaku organisasi itu besar atau kecil. Manajemen SDM akan di kaji lebih dalam bab berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Edison, Emron., et al. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Startegi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Ellita, Lena. (2009) *Manajemen Inovasi Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Alfabeta
- Hartini, et al. (2021) *MSDM Digitalisasi Human Resources*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Kaswan. (2018) *Perilaku Organisasi Positif*. Bandung: Pustaka Setia
- Mayasari, Nanny. (2022) *Perilaku Organisasi*. Makassar: Tohar Media
- Robbins, Stephen P. (2016) *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Terry, George R. (2020) *Dasar-Dasar Manajemen* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Wardiah, L Mia. (2016) *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wibowo. (2019) *Manajemen dari Fungsi Dasar Ke Inovasi*. Depok: PT RajaGrafindo Persada
- Wibowo. (2016) *Manajemen Perubahan* Edisi ketiga. Depok: PT RajaGrafindo Persada

BAB III

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Tekni Megaster, S.E., M.M.

3.1 Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Konsep dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki istilah lain yang sering disebut dengan: *personal management*”, (Sukamti, 1989). Istilah yang ada tersebut pada bidang pendidikan menjadi bagian substansi manajemen pendidikan. Dalam konsep pengelolaan pada sumber daya manusia, berikut beberapa pandangan yang bersumber dari para pakar diantaranya Flippo (1984) yang menyatakan dalam pengelolaan sumber daya manusia berawal dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan serta pemutusan hubungan kerja yang bertujuan untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, serta masyarakat.

Terdapat beberapa Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi yang saling berkaitan dengan tujuan individu dan organisasi. Menurut Castetter (1982) dalam proses administrasi maupun manajemen diantaranya meliputi *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, bargaining, security, continuity, and information*. Menurut Randall (1987) fungsi-fungsi tersebut ke dalam proses sumber daya manusia diantaranya : *planning, staffing, appraising, compensation, and training*.

Pada beberapa definisi tersebut konsep pengelolaan sumber daya manusia yaitu bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan proses terkait implementasi indikator dari fungsi pengelolaan atau manajemen yang sangat berperan penting serta efektif untuk mendukung mencapai tujuan individu, lembaga, organisasi dan perusahaan.

Dalam organisasi, tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan sumber daya manusia mengenai organisasi, dengan memfokuskan perencanaan mengenai penyusunan staff, penetapan mengenai program latihan jabatan. Beberapa hal terkait perlu dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan dalam jangka pendek dan jangka panjang organisasi tersebut, khususnya pada sumber daya manusianya. Dalam suatu pengelolaan sumber daya manusia selalu berkaitan dengan lingkungan internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi keberadaan organisasi Unsur-unsur dari pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan organisasi /perusahaan adalah unsur rekrutmen dan seleksi SDM. Untuk lebih lanjut mengenai beberapa konsep rekrutmen dan seleksi, berikut penjelasannya:

1. Menurut Randall and Jackson (1997), Rekrutmen meliputi suatu upaya dalam pencarian sejumlah calon karyawan yang telah memenuhi syarat pada jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat menyeleksi para karyawan yang tepat untuk menduduki pekerjaan tersebut. Dalam hal ini rekrutmen tidak sekedar menarik simpati, minat seseorang untuk mau bekerja pada perusahaan, tetapi juga memungkinkan untuk dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi. Pada intinya rekrutmen merupakan usaha untuk memperoleh sumber daya manusia yang diperlukan untuk menduduki jabatan yang masih kosong. Rekrutmen juga merupakan usaha mengatur komposisi sumber daya

manusia secara berimbang sesuai dengan beberapa tuntutan melalui penyeleksian yang akan dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi sehingga dapat melakukan komunikasi dengan pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia berpotensi, sehingga para pencari kerja akan bermunculan, dan organisasi tersebut akan memutuskan terkait kesesuaian para pencari kerja dengan persyaratan yang ada. Rekrutmen yang dilaksanakan diharapkan mendapat pencari kerja yang berkualitas tinggi yang akan mengetahui dan melamar kesempatan kerja. perlu juga ditambahkan dengan kesan dan pencitraan yang positif terkait organisasi serta memberikan informasi yang detail mengenai pekerjaan.

2. Menurut Sukanti (1989), mengenai proses rekrutmen yang terdiri dari dua fase, antara lain:
 - a. Memonitor terjadinya perubahan lingkungan serta organisasi yang akan menimbulkan kebutuhan akan sumber daya manusia yang baru, serta menetapkan pekerjaan yang akan ditempati dan persyaratan pelamar yang dibutuhkan
 - b. Menginformasikan kepada pelamar yang potensial terkait adanya lowongan pekerjaan, sehingga mampu menarik perhatian pelamar yang bersangkutan. Randall and Jackson (1997) mengemukakan bahwa kegiatan kunci merupakan bagian dari proses rekrutmen antara lain:
 - 1) Menentukan kebutuhan terkait jangka pendek dan jangka panjang pada perusahaan ke dalam jenis pekerjaan dan tingkatannya dalam perusahaan;
 - 2) Selalu berupaya untuk mendapatkan informasi terkait perkembangan pasar tenaga kerja;

- 3) Membuat persyaratan rekrutmen yang lebih efektif;
- 4) Membuat program rekrutmen sistematis & terpadu yang berkaitan dengan kegiatan sumber daya , kerja sama dengan manajer lini serta karyawan;
- 5) Mendapatkan para calon karyawan yang berbobot dan memenuhi syarat;
- 6) Melakukan pencatatan terkait kualitas dan banyaknya jumlah pelamar dan metode rekrutmennya;
- 7) Menindaklanjuti calon karyawan, baik yang akan diterima maupun yang telah ditolak, untuk mengevaluasi rekrutmen tersebut. Kegiatan ini berdasarkan hukum undang-undang yang berlaku.

Menurut Siagian (1999) terdapat beberapa kendala yang akan dihadapi berdasarkan penelitian serta pengalaman terkait rekrutmen bahwa berbagai kendala yang akan dihadapi dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Terdapat kendala yang bersumber langsung dari organisasi
2. Terdapat atau bersumber dari lingkungan organisasi.
3. Terdapat kendala yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi

Tiga hal tersebut sangat mempengaruhi apa yang akan terjadi dan dampak yang akan dirasakan oleh perusahaan maupun organisasi. Dalam mengatur pengelolaan, sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dan agar sumber daya dalam perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal serta loyalitas tinggi, harus memiliki profesionalitas terbaik yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Semua anggota manajemen harus mampu menciptakan SDM yang handal serta mampu melakukan *training*, *coaching* serta motivati untuk semua karyawan sehingga dalam menjalankan tugas dapat berjalan baik. Dalam hal ini diperlukan kemampuan yang mumpuni, karena akan menjadi salah satu faktor kunci kemajuan serta keberhasilan sebuah perusahaan serta berdaya saing tinggi mampu membuat karyawan siap terjun tantangan arus globalisasi serta akan menjadikan perusahaan dapat memanfaatkan dan menjalankan peluang dengan baik.

Untuk jangka panjang, sebuah perusahaan yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik akan mampu mengarahkan dan dapat memberikan kesempatan setiap anggota menjadi lebih maju dan berkembang serta menjadikan mereka pribadi yang berkualitas serta memiliki daya saing tinggi. Demi keberlangsungan perusahaan, seluruh karyawan, dengan memperkuat produk unggulan pada tiap unit kerja bertujuan untuk menuju keunggulan yang kompetitif saling membangun keterkaitan pada sistem produksi, distribusi, serta pelayanan di perusahaan.

Dengan meningkatkan pada segi penguasaan, pemanfaatan, penciptaan pengetahuan diharapkan dapat membangun peralatan produksi yang maju dan canggih dilakukannya reformasi manajemen administrasi yang secara sistematis serta terintegrasi yang bertujuan agar perusahaan dapat mencapai dengan baik. Sumber daya manusia yang bermutu dan berdaya saing tinggi akan semakin dibutuhkan disetiap perusahaan demi mencapai sasaran tujuan perusahaan.

Kualitas sumber daya manusia yang semakin baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan daya saing perusahaan tersebut. Maka perusahaan perlu melakukan sebuah program *training* demi meningkatkan keandalan karyawan, kecerdasan setiap karyawan dan integritas untuk perusahaan. Selain

beberapa hal diatas *training* juga menjadi suatu program yang sangat menentukan yang harus dilakukan perusahaan untuk memberikan kemampuan tambahan bagi karyawan yang baru maupun karyawan yang telah lama bergabung ke dalam perusahaan.

Dalam program ini sangat memegang peranan penting yang mampu mendukung dan menjadi faktor utama yang dapat dijalankan pada berbagai sektor. Pelatihan ini akan membantu karyawan dalam mempraktekkan dan menguji secara langsung dilapangan, serat dapat melakukan uji riset mengenai strategi dan berbagai terobosan penting yang dapat dilakukan perusahaan serta kerja sama dalam tim.

Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia berperan sangat penting pada sebuah perusahaan, dapat terlihat dari sangat dibutuhkannya karyawan yang memiliki kemapuan di perusahaan untuk dapat membantu kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia menjadi penentu keefektifan organisasi dalam suatu bisnis.

Dalam hal ini keberhasilan bisnis akan menjadi tujuan utama dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan perlu memberikan komitmen pada semua karyawan untuk bisa mendapatkan kesempatan yang sama demi mewujudkan tujuan. Komitmen ini dapat dijalankan pada beberapa aturan dan prosedur serta pemilihan manajer perusahaan yang baik, dalam memperjelas visi serta misi perusahaan. Hal ini dapat juga untuk membentuk suatu tradisi perusahaan. Perusahaan pun wajib untuk mendorong karyawannya agar mau terus melakukan pengembangan, berkembang, dan lebih mengembangkan diri yang merupakan bagian dari hak karyawan untuk berkembang lebih baik lagi.

Dalam Pemanfaatan sumber daya manusia sangat perlu untuk direncanakan dan berjalan dengan baik, serta mampu membuat perencanaan sumberdaya terstruktur baik. Berawal dari pengaturan serta penempatan SDM pada posisi yang tepat dan sesuai. Memberikan penempatan yang sesuai dengan kemampuan serta pengalaman yang ada. Sehingga mampu memberikan kontribusi karyawan yang dapat berlangsung dengan maksimal. Ini akan menjadi salah satu tuntutan penting yang harus dan mampu dikuasai seorang manajer SDM, ditambah lagi dengan perkembangan zaman serta pergerakan ekonomi, berbagai informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan sehingga mampu meningkatkan kualitas SDM yang terbaik.

Fungsi manajemen yang terdapat dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu POAC. POAC merupakan suatu konsep dasar dalam manajemen yang dikemukakan George R. Terry. POAC ini telah diterapkan pada setiap organisasi untuk kelangsungan dan keberlanjutan organisasi. POAC adalah singkatan dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*. POAC merupakan manajemen dasar dalam organisasi manajerial. Beberapa konsep manajemen yang terdapat POAC merupakan yang paling ideal untuk dapat diterapkan setiap tingkatan manajemen. Penjelasan mengenai definisi POAC adalah sebagai berikut:

1. *Planning*

Unsur yang pertama POAC adalah *planning*/perencanaan. Seorang manajer yang baik harus mampu membuat rencana sebelum mereka menjalankan pekerjaannya. Dalam perencanaan merupakan tindakan untuk menetapkan suatu tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi dan untuk menetapkan rencana dalam proses kerja untuk proses

integrasikan demi tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana para manajer menetapkan tujuan, memprediksi jangka panjang dan jangka pendek serta mampu meninjau permasalahan yang ada, dan mengembangkan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.

2. ***Organizing***

Pada unsur kedua POAC adalah pengorganisasian. Yaitu sebuah upaya mengatur terkait beberapa aspek pada sebuah tim. Mulai dari mengatur jadwal kerja tim Anda, membuat daftar anggaran pengeluaran dan mengatur anggota dalam tim Anda agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan merencanakan dan melaksanakan suatu struktur organisasi. Didalamnya termasuk mengatur SDM dan sumber daya manusia untuk melaksanakan setiap rencana dan pencapaian suatu tujuan organisasi. Dalam setiap tahap pengorganisasian, dapat terlihat bahwa setiap organisasi di dunia memiliki berbagai departemen yang berperan penting dalam fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai strategi pada puncak organisasi. Sebagai contoh dalam struktur organisasi perusahaan, secara struktur jabatan CEO membawahi CFO, COO, dan lain-lain. CFO memiliki tanggung jawab untuk mengelola keuangan perusahaan, COO bertanggung jawab dalam menjaga kegiatan setiap operasional produksi, dan seterusnya.

3. ***Actuating***

Unsur ketiga POAC adalah *actuating* atau menggerakkan. *Actuating* adalah peran seorang manajer untuk mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. *Actuating* merupakan suatu proses lanjutan dalam

pelaksanaan perencanaan. *Actuating* merupakan suatu proses dalam membuat rencana menjadi sebuah tahapan dan tindakan yang aktual dalam bisnis. Jadi, tanpa suatu tindakan nyata, rencana hanya akan menjadi sebuah imajinasi atau hanya sebatas mimpi yang tidak pernah menjadi kenyataan. Dalam arti lainnya *actuating* merupakan Tindakan dalam mengarahkan, artinya seorang manajer harus mampu melakukan sebuah pekerjaan yang bertujuan untuk mengarahkan sesuai porsi dan tempatnya.

4. ***Controlling***

Unsur yang terakhir atau keempat pada POAC adalah Controlling atau suatu pengawasan. Pengawasan berperan penting demi menjaga pekerjaan suatu perusahaan agar proses yang berlangsung tidak menyimpang dari perencanaan awal. Semua fungsi manajemen tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan yang dijalankan.

3.2 Tips Efektif Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia

Dengan adanya berbagai macam tipe dalam sumber daya manusia, sebagai seorang pemimpin atau seorang atasan tentu membutuhkan berbagai strategi dalam mengelola SDM agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Berikut ini beberapa tips untuk seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, yaitu diantaranya:

1. Tipe Konstruktif

Tipe pemimpin seperti ini memiliki ciri-ciri, antara lain:

- a. Berani dalam mengemban tanggung jawab
- b. Dapat dipercaya dan jujur

- c. Mampu memahami serta menginterpretasikan keinginan perusahaan
- d. Tidak sekedar meniru, tetapi memiliki pemikiran yang kreatif dan inovatif
- e. Berpandangan luas ke depan, memiliki keinginan dan ambisi serta tanggap terhadap berbagai situasi

Tips dalam mengelolanya:

- 1) SDM tipe konstruktif ini memiliki potensial baik untuk dikembangkan
- 2) Berikan sasaran dan target yang ingin dicapai, selanjutnya menyerahkan teknis pelaksanaan tugas kepada bawahan.

2. Tipe Rutin

- a. Memiliki tingkat kemampuan intelektual dan daya imajinasinya dibawah tipe konstruktif
- b. Kurang memiliki inisiatif dan ide
- c. Terlalu mengikuti jika tanpa diberi petunjuk dan arahan yang jelas oleh atasan
- d. Jika diarahkan dengan benar oleh atasan, ia dapat bekerja dengan loyal dan sepenuh hati

Tips mengelolanya:

- 1) SDM tipe rutin bekerja efektif jika diberi arahan yang jelas
- 2) Berikan saran yang ingin dicapai, kemudian berikan arahan dan prosedur yang jelas. Jika perlu diberi target waktu.

3. Tipe Impulsif

- a. SDM tipe ini tidak imajinatif
- b. Melakukan tugas karena dasar suka atau tidak suka pada atasan
- c. Cenderung dapat berubah mengikuti lingkungan (seperti bunglon)

Tips mengelolanya:

- 1) Utamakan untuk melakukan pendekatan personal dan berikan arahan dan petunjuk yang lengkap beserta target
- 2) SDM dapat bekerja dengan baik, maka atasan harus berikan perhatian dan teladan.

4. Tipe Subversif

- a. SDM tipe sulit dikontrol
- b. Tidak memiliki prinsip kuat
- c. Cenderung memikirkan keuntungan untuk pribadi atau diri sendiri
- d. Dapat menghalalkan berbagai cara demi mencapai keinginannya

Tips mengelolanya :

- 1) SDM dengan tipe ini harus diberikan tugas dengan penekanan sesuai sasaran yang hendak dicapai
- 2) Apabila memungkinkan janjikan imbalan atau suatu hukuman yang sesuai (*reward and punishment*).

3.3 Prinsip-Prinsip Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa prinsip dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana kecenderungannya sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
2. Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk

menciptakan semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Mampu menemukan jiwa *entrepreneur* sumber daya manusia perusahaan yang mencakup:
 - a. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan.
 - b. Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan.
 - c. Motivasi kerja yang tinggi.
 - d. Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan.
 - e. Berpandangan jauh kedepan.
 - f. Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis.
 - g. Bersedia bekerja keras.
 - h. Mampu menyelesaikan pekerjaan.
 - i. Percaya diri yang tinggi.
 - j. Berani mengambil resiko
 - k. Mampu menjual idenya di luar atau di dalam perusahaan.
 - l. Memiliki intuisi bisnis yang tinggi.
 - m. Sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar perusahaan.
 - n. Mampu menjalin hubungan kerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan.
 - o. Cermat, sabar dan kompromistis.

Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing organisasi-organisasi saat ini mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat tergantung pada tingkat efisiensi dan keefektifan operasional dan strategik. Tingkat efisiensi dan keefektifan operasional meliputi (Flaherty, 1996):

1. Restrukturisasi operasi.
2. Penurunan biaya operasi.
3. Peningkatan kualitas barang dan jasa.

4. Inovasi secara terus menerus.
5. Pengembangan produk baru. Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini.

Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam MSDM. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah:

1. Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan SDM yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
2. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.

3.4 Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing

Sukses bersaing organisasi dapat dicapai dengan dilakukannya pengelolaan SDM potensial. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan tidak mudah ditiru pesaing karena (Pfeffer, 1995):

1. Sukses bersaing dapat diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif perlunya secara terbuka mengelola SDM lainnya, seperti melakukan pengecekan komputerisasi sistem informasi yang terdiri atas semikonduktor serta sejumlah mesin pengontrol.

2. Bagaimana SDM dapat dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan dapat mempengaruhi misalnya keterampilan, kemampuan SDM, dan kesesuaiannya dengan sistem yang ada.

Keunggulan kompetitif menurut Pfeffer (1995) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah diantaranya:

- “ Keselamatan kerja (*employment security*).
- “ Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*)
- “ Tingkat upah yang tinggi (*high wages*).
- “ Pemberian insentif (*incentive pay*).
- “ Hak kepemilikan karyawan
- “ *Information sharing*.
- “ Partisipasi dan pemberdayaan
- “ Pengelolaan tim secara mandiri
- “ Pelatihan dan pengembangan ketrampilan
- “ *Cross Utilization and Cross Training*.
- “ *Symbolic egalitarian*.
- “ *Promotion*

Untuk mencapai keunggulan yang kompetitif melalui beberapa praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia diperlukan waktu dan proses. Sehingga keseluruhan yang terjadi merupakan suatu proses dan dihadapinya beberapa tantangan. Apabila suatu tujuan perusahaan telah tercapai, maka keunggulan yang kompetitif dapat diperoleh dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Castetter, W. B. (1982). *The Personnel Function in Education Administration*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Flaherty, M.T. (1996). *Global Operation Management*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Flippo, B. Edwin. (1984). *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
- Pfeffer, J. 1995. "Producing Sustained Competitive Advantage Through the Effective Management of People". *Academy Management Executive*. Vol. 9, No 1:55-72.
- Randall, S. Schuler. (1987). *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kellogg Borkvard.
- Randall S. Schuler and Jackson, Susan E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21* Jilid 1. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga
- Siagian, Sondang P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukamti, Umi. (1989). *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.

BAB IV

STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM

Oleh Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

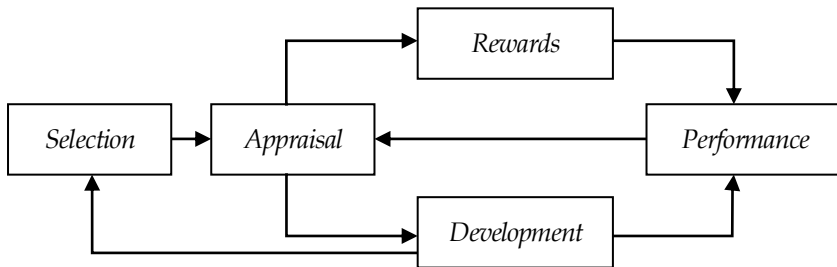
4.1 Kerangka Konseptual Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Perubahan dan Inovasi di dalam sebuah perusahaan diciptakan oleh tim yang kreatif dan inovatif. Walaupun pemasaran dan produksi menjadi tonggak utama dalam kemajuan sebuah perusahaan, namun kedua bidang tersebut tidak akan bisa mencapai puncak dari kinerja mereka jika tidak di dukung oleh perencanaan SDM yang matang. Untuk itu jika sebuah perusahaan ingin menjadi perusahaan besar dan mendominasi di pasar dan industri mereka, maka mereka harus memiliki bidang SDM yang kuat, kreatif, dan inovatif dalam menciptakan proses inovasi yang berkelanjutan. Tugas besar dari bidang SDM tidak saja pada proses seleksi dan pengembangan SDM tetapi mempertahankan SDM yang berkualitas merupakan tugas terberat, untuk itu bidang SDM harus menciptakan berbagai strategi untuk mempertahankan talent terbaik untuk tetap berada di dalam perusahaan.

4.1.1 Siklus Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan sebuah siklus yang berlangsung secara terus menerus. Terdapat empat proses yang berlangsung secara terus menerus di dalam siklus sumber daya manusia yaitu seleksi (*selection*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), penghargaan (*rewards*), pengembangan (*development*) dan kinerja (*performance*). Konsep siklus sumber

daya manusia dikemukakan oleh Fombrun dkk (1984), Bratton dkk (2021) dan Greer (2021) yang menjadi dasar pengembangan sumber daya manusia sampai saat ini yang ditunjukkan pada gambar 4.1 dibawah.



Gambar 4.1 Siklus Sumber Daya Manusia

Sumber : Fombrun et al. (1984), Bratton et al. (2021) dan Greer (2021)

Seleksi (*selection*) adalah proses awal dimana perusahaan merekrut karyawan, setelah itu dilaksanakan proses penilaian (*appraisal*) yang akan mempengaruhi proses pengembangan (*development*) yang akan diberikan kepada karyawan, sehingga meningkatkan kinerja (*performance*) karyawan serta bagi karyawan yang berhasil mencapai target akan mendapatkan penghargaan (*rewards*) dari perusahaan.

4.1.2 Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang manajer harus mengerti bagaimana sistem manajemen sumber daya bekerja di sebuah perusahaan. Menurut Armstrong (2006), Silic et al. (2020), dan Shukur et al. (2021), ada enam konsep penting di dalam sistem sumber daya manusia yang ditunjukkan oleh Tabel 4.1, Tabel 4.2 dan Gambar 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.1 Konsep Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep	Deskripsi
1. <i>HR philosophies</i>	Merupakan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip-prinsip panduan yang diadopsi dalam mengelola sumber daya manusia.
2. <i>HR strategies</i>	Merupakan arah dan tujuan dari kegiatan sumber daya manusia.
3. <i>HR policies</i>	Merupakan pedoman yang mendefinisikan nilai, prinsip, dan strategi yang diterapkan dan iimplementasikan di bidang sumber daya manusia.
4. <i>HR processes</i>	Merupakan prosedur dan metode formal yang digunakan untuk menerapkan rencana dan kebijakan strategis sumber daya manusia.
5. <i>HR practices</i>	Merupakan pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia.
6. <i>HR programmes</i>	Merupakan program yang melaksanakan strategi, kebijakan, dan praktik sumber daya manusia untukdiimplementasikan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

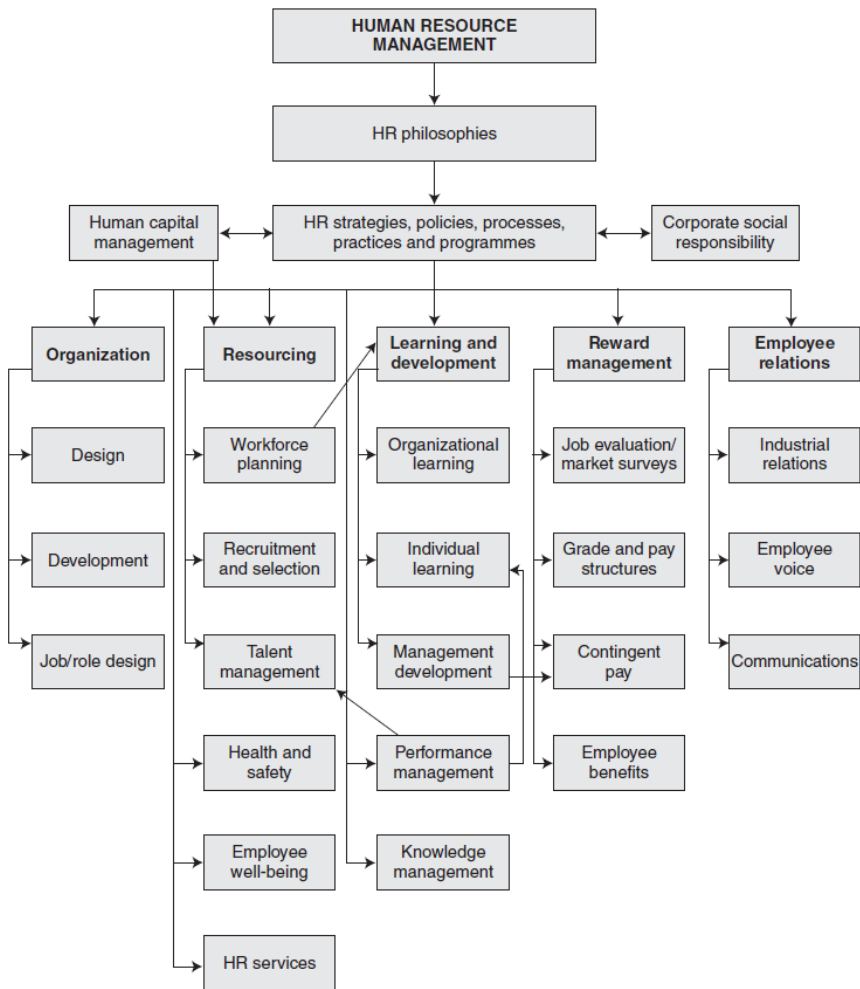
Sumber: Armstrong (2006), Silic et al. (2020), dan Shukur et al. (2021)

Keseluruhan konsep dilaksanakan secara berurutan dari tahap pertama sampai tahap terakhir dan seluruh konsep juga terintegrasi dan berkaitan satu sama lain. Pada gambar 4.2 dibawah bisa terlihat bahwasanya ada 5 proses kegiatan sumber daya manusia yaitu yang dijelaskan pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep	Deskripsi
1. <i>Organizaition</i>	Perusahaan membuat perencanaan SDM.
2. <i>Resourcing</i>	Perusahaan merekrut karyawan.
3. <i>Learning & Development</i>	Perusahaan melaksanakan kegiatan pengembangan.
4. <i>Reward Management</i>	Perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi yang dilakukan oleh karyawan
5. <i>Employee Relation</i>	Perusahaan menjaga hubungan baik (<i>retention</i>) dengan karyawan dan pihak lain yang terkait.

Sumber: Armstrong (2006), Silic et al. (2020), dan Shukur et al. (2021)



Gambar 4.2 Sistem Sumber Daya Manusia

Sumber : Armstrong (2006), Silic et al. (2020), dan Shukur et al. (2021)

Manajer harus membuat sistem sumber daya manusia di perusahaannya sehingga proses tata kelola sumber daya bisa dilaksanakan dengan baik dan meningkatkan kinerja organisasi sekaligus meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

4.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen bagaimana mencapai tujuan perusahaan dengan memaksimalkan peran sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang baik akan terus melaksanakan proses pembelajaran dan menangkap berbagai peluang untuk meningkatkan kemajuan internal perusahaan. Menurut Caldwell (2004), Shantz and Latham (2011), dan Chams and García-Blandón (2019), setidaknya terdapat 12 tujuan utama dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yaitu:

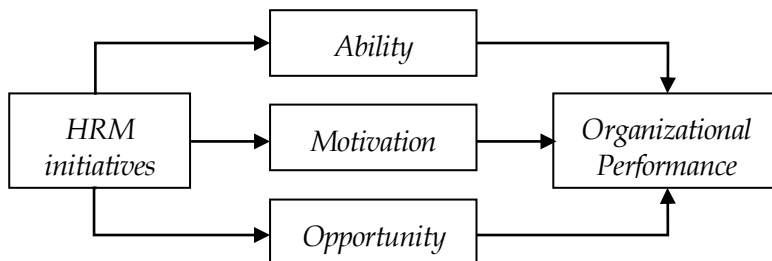
1. Mengelola SDM sebagai aset untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
3. Menciptakan kesesuaian antara kebijakan, prosedur, dan sistem SDM dengan kebijakan, prosedur, dan sistem yang lainnya yang ada di perusahaan.
4. Menciptakan perusahaan yang lebih ramping dan fleksibel yang mampu dengan cepat merespon perubahan yang terjadi.
5. Menciptakan kerjasama tim yang baik di dalam perusahaan dan dengan pihak luar perusahaan.
6. Menciptakan filosofi mengutamakan pelanggan yang kuat kepada individu yang ada di dalam perusahaan.
7. Memberdayakan karyawan sehingga mereka bisa melaksanakan kegiatan pengembangan diri dan pembelajaran secara independen dan mandiri.
8. Merancang strategi penghargaan yang berbasis kinerja untuk mendukung budaya organisasi perusahaan.
9. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan perusahaan melalui saluran komunikasi yang lebih baik.

10. Meningkatkan komitmen karyawan yang lebih besar kepada perusahaan.
11. Meningkatkan tanggung jawab dan partisipasi aktif manajemen tingkat atas terhadap kebijakan dan program SDM.
12. Meningkatkan peran manajer sebagai enabler atau pihak yang bertanggung jawab terhadap lancarnya proses manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Manajer harus menciptakan tata kelola sumber daya manusia yang baik karena peran dan dampaknya sangat besar terhadap pengembangan perusahaan. Dengan karyawan yang lebih berkualitas, puas, dan loyal maka kinerja perusahaan akan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja setiap individu di dalamnya. Untuk itu kegiatan pengembangan sumber daya manusia tidak saja menjadi tanggung jawab manajer sumber daya manusia tetapi juga seluruh pimpinan dan seluruh karyawan perusahaan. Ini sejalan dengan pendapat Fauzan dan Jayanti (2020), dimana manajer harus mencari cara dan metode yang kreatif dan inovatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Perusahaan

Salah satu tujuan penting dari untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Fauzan (2014) menyatakan bahwasanya dengan penilaian kinerja dapat diketahui sebaik apa pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Untuk itu manajer perlu mencari berbagai model dan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Boxal (2003) mengembangkan model AMO untuk menghubungkan kaitan antara manajemen sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan yang dijelaskan pada Gambar 4.3 dan tabel 4.3 dibawah.



Gambar 4.3 Model AMO untuk Kinerja Perusahaan
Sumber : Boxal (2003)

Tabel 4.3 AMO untuk Kinerja Perusahaan

Ability	Motivation	Opportunity
<i>Sophisticated recruitment and selection procedures</i>	<i>Performance management</i>	<i>Job design</i>
<i>Extensive learning and development processes</i>	<i>Performance pay</i>	<i>Work design</i>
<i>Talent management programmes</i>	<i>Leadership development</i>	<i>Career management programmes</i>

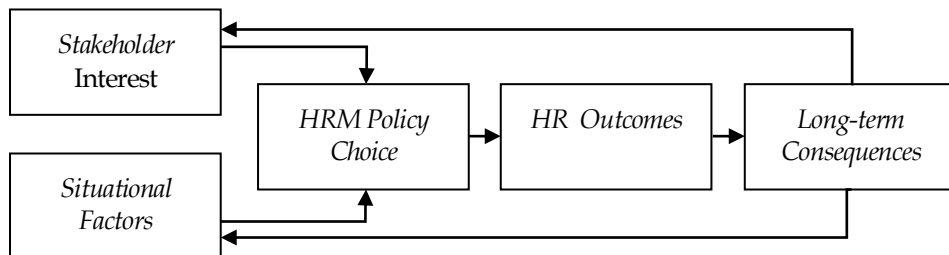
Sumber: Boxal (2003), Szulc et al. (2021), dan Van Waeyenberg dan Decramer (2018)

Pada gambar 4.3. dan tabel 4.3 bisa kita lihat bahwasanya pekerjaan manajemen sumber daya tidak sebatas pada proses rekrutmen, seleksi, dan mendapatkan karyawan yang berkualitas, tetapi setelah itu masih banyak pekerjaan lain seperti kegiatan pengembangan kompetensi dan karir dari karyawan. Sehingga ruang lingkup manajemen sumber daya manusia memiliki batasan waktu yang sangat panjang.

4.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia Jangka Panjang

Manajemen sumber daya manusia tidak saja fokus kepada target jangka pendek tetapi juga untuk keunggulan bersaing jangka panjang. Setiap perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan tidak saja untuk hari ini tetapi untuk berpuluh tahun kedepan. Untuk itu sangat diperlukan perencanaan manajemen

sumber daya jangka panjang. Ini sesuai dengan pengembangan manajemen sumber daya manusia jangka panjang yang dikemukakan oleh Beer dkk (1994), Macke dan Genaro (2019), dan Lee (2021), yang tergambar pada gambar 4.4. dan tabel 4.4 dibawah.



Gambar 4.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia Jangka Panjang
Sumber : Beer et al. (1994), Macke dan Genaro (2019), dan Lee (2021)

Tabel 4.4 Pengembangan Sumber Daya Jangka Panjang

Stakeholder Interest	Situational Factors	HRM Policy	HR Outcomes	Long-Term Consequences
Shareholders	Workforce characteristics	Employee influence	Commitment	Individual well-being
Management	Business strategy and conditions	Human resource flow	Congruence	Organizational effectiveness
Employees	Management philosophy	Reward systems	Cost effectiveness	Societal wellbeing
Government	Labour market	Work systems		
Unions	Unions			
	Task technology			
	Laws and social values			

Sumber: Beer et al. (1994), Szulc et al. (2021), dan Van Waeyenberg dan Decramer (2018)

Dari Gambar 4.4. dan Tabel 4.4. kita bisa melihat bahwasanya untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia jangka panjang merujuk kepada banyak aspek seperti kepentingan pemangku kepentingan, faktor situasional, kebijakan MSDM, dampak SDM, dan konsekuensi jangka panjang. Perencanaan MSDM jangka panjang membutuhkan sebuah rencana yang matang dan mengeluarkan banyak sekali biaya, untuk itu harus dilaksanakan secara cermat serta mempertimbangkan dampak dan manfaatnya. Ini sejalan dengan pendapat Fauzan dan Rahmadani (2018) dimana perusahaan harus memiliki sebuah program yang unggul dan berbeda dari pesaing, sehingga bisa menghasilkan produk yang bersaing namun dengan biaya yang terjangkau.

4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Kegiatan perencanaan sumber daya manusia tidak saja terbatas untuk kepentingan operasional perusahaan saat ini, tetapi juga merupakan kebutuhan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang dalam memenuhi kebutuhan pengembangan perusahaan. Melalui perencanaan sumber daya manusia jangka panjang yang baik, maka perusahaan tidak saja dapat bersaing untuk saat ini tetapi juga menjadi pemimpin pasar di dalam pasar dan industri serta terus melaksanakan kegiatan perbaikan secara terus menerus dan berkelanjutan.

4.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan sebuah proses untuk memastikan bahwa isu-isu kunci manajemen sumber daya manusia ditangani secara strategis untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Karakteristik manajemen sumber daya strategik dikemukakan oleh Hendry dan Pettigrew (1984), Mello (2014), dan Boon (2019), menyatakan ada beberapa

karakteristik manajemen sumber daya manusia stratejik adalah sebagai berikut:

1. Merujuk kepada perencanaan strategis
2. Koheren dan sesuai dengan sistem sumber daya manusia
3. Setiap kebijakan dan aktifitas sumber daya manusia harus sesuai dengan strategi perusahaan
4. Memaksimalkan seluruh karyawan sebagai sumber daya strategis yang akan digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Manajemen sumber daya manusia stratejik merupakan perencanaan jangka panjang kegiatan sumber daya manusia di dalam perusahaan yang harus mendukung strategi jangka panjang perusahaan. Fauzan dkk (2020) menyatakan perencanaan strategis harus menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Dengan memiliki kualitas sumber daya manusia yang berkualitas maka diharapkan perusahaan dapat mencapai seluruh tujuan dengan efektif dan efisien baik dalam jangka waktu pendek dan jangka waktu panjang.

4.2.2 Model Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik

Perusahaan dalam mengembangkan manajemen sumber daya manusia stratejik dapat menggunakan empat model yang dijelaskan oleh Wright dan McMahan (1992), Colakoglu dkk (2010), dan Jiang dan Li (2019), yaitu:

1. *The resource-based view*

Sumber daya dalam suatu organisasi, termasuk sumber daya manusia yang menghasilkan karakter unik dan keunggulan kompetitif perusahaan.

2. *The behavioural approach*

Jenis strategi yang berbeda memerlukan jenis perilaku peran karyawan yang berbeda sehingga perusahaan harus

menyiapkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan strategi.

3. *Cybernetic and agency/transaction cost models*

Perusahaan sebagai sistem input-proses-output, yang selalu menyesuaikan dengan keadaan lingkungan perusahaan. Input merupakan ketrampilan dan kemampuan karyawan, Proses merupakan perilaku karyawan, dan Output merupakan kinerja dan hasil karyawan.

4. *Resource dependence and institutional*

Perusahaan dalam melaksanakan strategi SDM dalam organisasi harus menarik, mempertahankan, dan memotivasi orang-orang berkualitas tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan berada di lingkungan dengan perubahan lingkungan dan persaingan yang tinggi.

Setiap perusahaan dapat menggunakan berbagai model diatas mengacu kepada sumber daya yang ada di internal perusahaan dan perubahan yang terjadi di eksternal perusahaan. Pemilihan strategi sumber daya manusia yang tepat akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya dan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sesuai dengan penjelasan Fauzan dkk (2021) untuk mencapai kinerja maksimal sebuah perusahaan maka dibutuhkan sumber daya manusia terbaik dalam melaksanakan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.2.3 Human Resource Management VS People Management

Perusahaan mempunyai dua model pengelolaan sumber daya manusia yaitu *human resource management* dan *people management*. Menurut Armstrong (2006), Marchington and Wilkinson (2010), dan Purcell (2008) terdapat 10 perbedaan mendasar antara kedua model tersebut yang ditunjukkan pada tabel 4.5 dibawah.

Tabel 4.5 Perbedaan *Human Resource Management* dan *People Management*.

Deskripsi	Human Resource Management	People Management
1. Konsep dan filosofi	Fokus kepada manfaat perusahaan.	Fokus kepada manfaat karyawan.
2. Kepemilikan dan prioritas	Didorong oleh pemegang saham/manajemen senior dan karyawan dianggap sebagai faktor produksi.	Multi-stakeholder dengan karyawan sebagai kunci dan berfokus pada kesejahteraan karyawan.
3. Pendekatan	Pendekatan berdasarkan pilihan pimpinan.	Pendekatan berdasarkan bukti.
4. Hubungan kerja	Proses konsultasi bersama yang formal.	Mengedepankan penyampaian suara secara terbuka oleh karyawan.
5. Kerja	Fokus pada intensitas kerja dan mekanistik sistem.	Fokus pada kualitas kerja dan sistem yang fleksibel.
6. pembelajaran dan pengembangan	Pelatihan sistematis, organisasi pembelajaran, dan e-learning.	Pembelajaran tidak tersistematis, organisasi pembelajaran, blender learning
7. manajemen talenta	Mencari talenta terbaik, pendekatan eksklusif.	Mengembangkan talenta sendiri, pendekatan inklusif.
8. penekanan kinerja	Keuangan dan individu.	Balanced Scorecard dan kolektif.
9. Penghargaan dan insentif	Penekanan finansial, Perbedaan mencolok, Pembayaran insentif dan bonus berdasarkan kinerja individu.	Total reward and recognition, Lebih banyak penghargaan dibagikan, dan menggunakan metode bagi hasil.
10. manajemen kinerja	Fokus hasil dan bayaran, penghargaan di akhir tahun.	Fokus pada kelebihan dan pengembangan, penghargaan dilaksanakan berkelanjutan.

Sumber: Armstrong (2006), Marchington and Wilkinson (2010), dan Purcell (2008)

Pemilihan model *human resource management* dan *people management* juga harus melihat kepada kondisi masing-masing perusahaan. Untuk perusahaan yang berada di lingkungan yang kaku dan

tidak begitu terpengaruh perubahan akan lebih cocok memakai model *human resource management*, tetapi jika perusahaan berada di lingkungan yang dinamis dan sangat terpengaruh oleh keadaan eksternal yang terus berubah, maka lebih cocok memakai model *people management* yang cepat merespon perubahan. Fauzan dan Sari (2018) juga menyatakan hal yang sama, dimana setiap perusahaan memiliki keunikannya masing-masing, sehingga strategi yang dipilih harus mengacu kepada karakteristik internal perusahaan, memaksakan mengikuti strategi sejenis milik pesaing akan membuat perusahaan tidak akan bisa mengimplementasikan strategi tersebut karena memiliki sumber daya yang berbeda dan tidak optimal dalam pencapaiannya.

4.2.4 Keterbatasan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Menurut Armstrong (2020), Kaye (1999), Cascio (2015), Beer (2015), Madera (2017), dan Werbel and DeMarie (2005), ada beberapa permasalahan dari manajemen sumber daya manusia strategik yaitu:

1. Hanya menguntungkan satu pihak saja yaitu perusahaan yang lebih diwakili oleh kepentingan pemegang saham. Masih belum memberikan keuntungan yang maksimal kepada karyawan itu sendiri.
2. Penilaian kinerja masih berfokus kepada penilaian keuangan dan produksi semata. Penilaian terhadap kepuasan karyawan, perilaku etis, kesejahteraan karyawan, dan keadilan distributif belum dilaksanakan.
3. Pengembangan riset manajemen sumber daya manusia terlalu berfokus kepada dampaknya kepada peningkatan kinerja keuangan bukan pada peningkatan di bidang sumber daya manusia itu sendiri.
4. Harus ada terjadi perubahan dalam manajemen sumber daya manusia strategik dari pendekatan individu yang berfokus kepada kinerja keuangan menjadi pendekatan

sosial yang membawa lebih banyak manfaat kepada semua pemangku kepentingan terkait.

Dari penjelasan diatas kita masih melihat ternyata banyak kritikan terhadap manajemen sumber daya manusia stratejik yang masih terlalu berfokus pada keuntungan perusahaan dan masih kurang memberikan perhatian kepada kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Selama sebuah perusahaan memperlakukan karyawan mereka sebagai alat untuk mencapai tujuan, maka karyawan juga akan bertindak hal yang sama. Fauzan and Sari (2016) juga menyatakan pentingnya investasi terhadap karyawan karena akan langsung berpengaruh kepada kualitas produk yang dihasilkan. Tentunya hal tersebut akan menghalangi perusahaan untuk mencapai keunggulan dan transformasi, dikarenakan karyawan tidak akan mau mengeluarkan kemampuan terbaik. Untuk itu diperlukan komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara bidang sumber daya manusia dengan karyawan untuk pengembangan perencanaan jangka panjang sumber daya manusia di perusahaan.

4.3 Jenis-Jenis Strategi Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan perusahaan dan bidang manajemen sumber daya manusia, maka perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi sumber daya manusia. Perusahaan bisa memakai banyak strategi sekaligus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena berbagai strategi memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda. Pemahaman terhadap strategi yang berbeda-beda akan membuat perusahaan bisa memilih strategi yang lebih efektif dan efisien dengan sumber daya yang terbatas serta bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.3.1 Perbandingan Antara Strategi Sumber Daya Manusia

Perusahaan dalam memilih strategi sumber daya manusia harus mengetahui terlebih dahulu dampak yang diharapkan dari

pemilihan strategi tersebut. Menurut Armstrong (2020), setidaknya ada 13 dampak dari penerapan strategi sumber daya manusia yang berbeda-beda yang ditunjukkan oleh tabel 4.6 dibawah.

Tabel 4.6 Dampak strategi sumber daya manusia

Dampak	Deskripsi
1. pengembangan organisasi	Merancang dan memodifikasi struktur organisasi untuk meningkatkan efektivitas fungsi organisasi dan merespons perubahan lingkungan.
2. peningkatan nilai manusia (<i>human capital</i>)	Memperoleh, menganalisis, dan melaporkan data, yang memberikan nilai tambah pada keputusan strategis, investasi, dan operasional manajemen sumber daya manusia.
3. peningkatan manajemen pengetahuan	Menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja manajemen sumber daya manusia.
4. implementasi tanggung jawab sosial perusahaan	Komitmen untuk mengelola bisnis secara etis agar dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan
5. keragaman dan inklusi	Mengakui perbedaan budaya dan individu di tempat kerja, menghargai kualitas berbeda yang dibawa setiap individu ke pekerjaan mereka dan memastikan bahwa orang-orang dengan latar belakang berbeda dimasukkan sebagai bagian dari organisasi dengan persyaratan yang sama seperti orang lain.
6. <i>engagement</i>	Pengembangan dan implementasi kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dengan pekerjaan mereka dan organisasi sehingga karyawan semakin dekat dengan organisasi.
7. kinerja	Meningkatkan kinerja organisasi dan individu.
8. penguatan sumber daya	Menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
9. manajemen talenta	Mendapatkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan.

Dampak	Deskripsi
10. pembelajaran dan pengembangan	Menyediakan lingkungan di mana karyawan selalu melakukan kegiatan pembelajaran dan pengembangan.
11. manajemen penghargaan	Mengembangkan dan menerapkan kebijakan, praktik, dan proses penghargaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.
12. hubungan dengan karyawan	Mengelola hubungan baik dengan karyawan dan serikat pekerja.
13. kesejahteraan karyawan	Meningkatkan kualitas kehidupan terutama dalam aspek fisik, psikologis dan sosial.

Sumber: Armstrong (2006), Marchington and Wilkinson (2010), dan Purcell (2008)

Perusahaan dapat mengkombinasikan ketiga belas strategi itu dan melaksanakannya dalam waktu bersamaan untuk mencapai tujuan sumber daya manusia yang telah ditetapkan. Dampak dari strategi sumber daya manusia sangat jarang terlihat dalam jangka waktu pendek tetapi memberikan dampak besar dan signifikan dalam jangka waktu panjang, untuk itu dibutuhkan kesabaran yang tinggi oleh pimpinan perusahaan dalam menerapkan strategi sumber daya manusia.

4.3.1 *Organizational Development Strategy*

Organizational development strategy atau strategi pengembangan organisasi berkaitan dengan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan fungsi bisnis (*business function*) dalam perusahaan. Menurut Armstrong (2020), Voiculet dkk (2010), dan Manuti dkk (2017), terdapat 12 bentuk kegiatan pengembangan perusahaan yang ditunjukkan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Bentuk Kegiatan Pengembangan Perusahaan

Langkah	Deskripsi
1. Business model innovation	Menciptakan model bisnis baru yang adaptif terhadap masalah perusahaan, dan membuat rencana praktis untuk mengatasi masalah tersebut.
2. Change management	Memperkenalkan rencana perubahan dan mempermudah proses perubahan di dalam perusahaan.
3. Culture change	Mengubah budaya organisasi sehingga perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan memastikan bahwa nilai-nilai organisasi dilaksanakan.
4. Engagement	Mengembangkan model pekerjaan yang membuat karyawan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan dan selalu termotivasi untuk mencapai kinerja tinggi.
5. High-performance working	Mengembangkan sistem dan proses yang memberikan dampak kinerja organisasi dengan memaksimalkan produktivitas, kualitas produk, pelayanan kepada pelanggan, pertumbuhan, dan keuntungan.
6. Knowledge management	Mengelola database pengetahuan dari karyawan yang memilikinya dan menyalurkan kepada karyawan yang membutuhkan untuk meningkatkan efektivitas kerja.
7. <i>Lean</i>	Meningkatkan proses pelayanan kepada pelanggan dengan metode peningkatan berkelanjutan, mengurangi pemborosan, dan memastikan aliran produksi / operasional efektif dan efisien.
8. Organizational learning	Mengadopsi metode, teknik, praktek khusus untuk peningkatan kinerja dan perubahan besar dalam arah strategis perusahaan
9. Organization design	Membuat strktur organisasi yang berpengaruh terhadap efektifitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
10. Performance management	Membuat proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.
11. Smart working	Membuat pendekatan optimalisasi seluruh fasilitas

Langkah	Deskripsi
	internal dan eksternal untuk mendorong efisiensi dan efektivitas untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.
12. Team building	Menggunakan teknik interaktif untuk meningkatkan kekompakan, saling mendukung dan kerjasama antar kelompok
13. Total reward	Mengintegrasikan penghargaan finansial dan non-finansial untuk menciptakan dampak yang lebih besar dan lebih lama untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Sumber: Armstrong (2020), Voiculet et al. (2010), dan Manuti et al. (2017)

Dari 13 jenis strategi untuk mengembangkan organisasi perubahan budaya (*culture change*) adalah strategi yang paling harus dilaksanakan, karena mengubah mindset dan cara bekerja karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi pengembangan organisasi tidak dapat dilaksanakan secara sekaligus tetapi melalui proses bertahap dan sosialisasi yang baik kepada seluruh karyawan.

4.3.3 Human Capital Management Strategy

Human capital management strategy adalah strategi yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis kepada karyawan, retensi karyawan, manajemen bakat, dan program pembelajaran dan pengembangan. Menurut Armstrong (2020), Ingham (2017), dan Gerasimov et al. (2019) terdapat empat tujuan dari strategi ini:

1. Menentukan dampak karyawan pada bisnis dan nilai dari karyawan itu sendiri.
2. Menghitung pengembalian investasi atau Return on Investment dari kegiatan SDM yang dilaksanakan.
3. Memberikan panduan mengenai seperti apa strategi masa depan dan karyawan yang dibutuhkan di masa depan.

4. Menyediakan data dan informasi stratejik dan praktik yang digunakan untuk merancang program untuk meningkatkan efektifitas SDM di dalam organisasi.

Terdapat 10 langkah dalam melaknsakan strategi manajemen modal manusia (*human capital management*):

1. Tentukan tujuan manajemen modal manusia
2. Identifikasi tindakan yang diperlukan
3. Analisa proses siklus SDM
4. Analisa efektifitas fungsi SDM
5. Kumpulkan opini dari karyawan
6. Kumpulkan data kinerja bisnis
7. Evaluasi modal manusia
8. Analisa Hubungan kausal antara modal manusia dan kinerja bisnis
9. Kembangkan dan implementasikan strategi manajemen modal manusia.

Dalam menentukan strategi manajemen modal manusia berarti perusahaan akan memberikan nilai terhadap karyawan yang mereka miliki, berarti mereka harus mengetahui dampak dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan. Strategi ini memiliki dampak positif dimana perusahaan akan lebih menghargai fungsi dari karyawan yang berbakat dan memberikan mereka penghargaan dan kesejahteraan lebih untuk mereka. Tapi disisi satu yang lain karyawan yang kurang berbakat dan dirasa tidak memberikan dampak yang besar kepada perusahaan akan semakin tersisihkan dan termarginalkan. Perusahaan harus mempertimbangkan juga dampak kecemburuan sosial yang bisa saja terjadi di masa depan.

4.3.4 Knowledge Management Strategy

Knowledge Management Strategy atau strategi manajemen pengetahuan adalah untuk strategi untuk menangkap keahlian kolektif organisasi dan mendistribusikannya ke tempat yang dapat digunakan dengan sebaik-baiknya. Ini memastikan bahwa pengetahuan dibagikan oleh karyawan yang memiliki informasi kepada karyawan yang membutuhkan sehingga seluruh karyawan bisa saling belajar pengalaman satu sama lainnya. Menurut Armstrong (2020), setidaknya ada dua cara dalam melaksanakan strategi ini:

1. *The codification strategy*

Pengetahuan secara hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam basis data yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja yang diberikan akses dalam organisasi.

2. *The personalization strategy*

Pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah mengembangkannya dan hanya dibagikan kepada orang tertentu yang telah dipilih dan disampaikan secara langsung.

Untuk *The codification strategy* pengetahuan yang dibagikan lebih bersifat umum dan harus dimiliki oleh seluruh karyawan. Sedangkan untuk *The personalization strategy* pengetahuan yang dibagikan lebih bersifat rahasia, stratejik, dan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Jadi perusahaan harus dapat membagi dengan baik pengetahuan mana saja yang sifatnya umum dan yang bersifat rahasia dan eksklusif yang hanya dibagikan kepada orang tertentu saja.

4.3.5 Corporate Social Responsibility Strategy

Corporate Social Responsibility Strategy atau strategi tanggung jawab sosial perusahaan adalah strategi yang berkaitan dengan perencanaan bagaimana memastikan bahwa organisasi menjalankan bisnisnya dengan cara yang etis, dengan mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan dan ekonomi dari operasinya dan melampaui kepatuhan yang telah ditetapkan. Armstrong (2020) menjelaskan terdapat 10 langkah dalam melaksanakan strategi tanggung jawab perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM yaitu:

1. Menganalisa dampak kegiatan kepada masyarakat
2. Membuat program CSR secara sistematis
3. Menganalisa harapan dari seluruh pihak terkait program CSR yang dilaksanakan
4. Memilih program CSR yang paling relevan dengan perusahaan
5. Mensosialisasikan kegiatan CSR yang akan dilaksanakan kepada pemangku kepentingan
6. Membuat strategi pelaksanaan kegiatan CSR dan mempresentasikan kepada pimpinan
7. Mendapatkan persetujuan dari pimpinan dan pemangku kepentingan strategis
8. Mengkomunikasikan informasi tentang waktu dan pelaksanaan program
9. Memberikan pelatihan kepada karyawan sebagai persiapan dilaksanakannya kegiatan CSR
10. Menilai dan mengevaluasi kegiatan CSR yang telah dilaksanakan.

Perusahaan dapat memanfaatkan strategi CSR terutama dalam menciptakan kebiasaan positif kepada para karyawan. Contoh strategi dan kegiatan CSR yang bisa dilakukan adalah

perusahaan memberikan kegiatan sosialisasi pentingnya menjaga pola hidup sehat kepada masyarakat, di dalam program tersebut para karyawan akan dilatih untuk memberikan contoh olahraga sederhana yang bisa dilakukan untuk menjaga kesehatan, disamping itu juga sosialisasi menjaga pola diet sehat, dan istirahat yang teratur. Sebelum memberikan materi kepada masyarakat maka karyawan terlebih dahulu dibekali dengan pelatihan, yang membuat setiap karyawan bisa mempraktekkan untuk mengikuti pola hidup sehat. Dampak bagi bagian SDM dengan meningkatkan kesehatan karyawan maka secara langsung akan berpengaruh kepada kualitas kerja yang dilaksanakan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.3.6 *Organizational Performance Strategy*

Organizational Performance Strategy atau strategi kinerja organisasi adalah strategi berkelanjutan yang dilaksanakan oleh pimpinan melalui aktifitas perencanaan, pengaturan, pemantauan, dan pengendalian seluruh aktifitas untuk mencapai tujuan SDM yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong (2020) terdapat 12 langkah dalam melaksanakan strategi kinerja organisasi yaitu:

1. Analisa strategi bisnis perusahaan.
2. Tentukan budaya kinerja bisnis yang diinginkan dari program yang akan dilaksanakan.
3. Buat program yang akan dilaksanakan.
4. Identifikasi gap antara keadaan sekarang dan tujuan program.
5. Buatlah daftar keahlian yang akan dilatih dan akan dikembangkan.
6. Buatlah rencana kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mengembangkan keahlian tersebut.
7. Analisa setiap kegiatan yang akan dilaksanakan apa kelebihan dan kekurangannya.

8. Buatlah prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan dampaknya terhadap tujuan program.
9. Buatlah target dari setiap kegiatan dan sosialisasikan kepada pihak yang terkait dengan kegiatan.
10. Sebelum rencana ini dilaksanakan kepada seluruh karyawan maka harus dilaksanakan dahulu untuk tingkat pimpinan, jika efektif maka dilanjutkan.
11. Buatlah rencana detail yang merangkup rencana setiap kegiatan, anggaran dan pihak yang bertanggung jawab untuk setiap kegiatan.
12. Implementasikan kegiatan.

Untuk meningkatkan kinerja di sebuah perusahaan, maka setiap lini manajemen, mulai dari manajemen tingkat atas, menengah, bawah, dan pekerja garis depan, harus memahami konsep bekerja berdasarkan kinerja tinggi. Untuk itu diperlukan sebuah pelatihan yang ditujukan untuk semua karyawan yang ada di perusahaan tentang bagaimana mereka bisa menghasilkan pekerjaan yang berkinerja tinggi. Pelatihan yang diberikan merangkup pengetahuan, keahlian, dan karakter yang harus dimiliki seorang karyawan untuk menghasilkan pekerjaan dengan kinerja tinggi. Strategi atau pelatihan ini harus dilaksanakan secara periodik karena dengan berubahnya waktu maka juga dibutuhkan metode yang berbeda pula dalam menghasilkan pekerjaan dengan kinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: back to the future*. Institute for Employment Studies reports, 1-36.
- Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2018). *Human resource management: People, data, and analytics*. Sage Publications.
- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

- Boxall, P. F and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196-215.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Colakoglu, S., Hong, Y., & Lepak, D. P. (2010). Models of strategic human resource management. *The Sage handbook of human resource management*, 31-50.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
- Fauzan, R. (2014). *Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi*. *jurnal ekonomi*, 16(2), 50-60.
- Fauzan, R., & Jayanti, A. (2020). *Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta*

- Bukittinggi. Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis, 1(1), 1-12.
- Fauzan, R., & Rahmadani, S. (2018). Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota. *jurnal ekonomi*, 21(1), 21-33.
- Fauzan, R., & Sari, A. M. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi). *jurnal ekonomi*, 20(2), 147-156.
- Fauzan, R., & Sari, R. P. (2018). Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi. *jurnal ekonomi*, 21(2), 120-131.
- Fauzan, R., Nurhayati, N., & Novia, I. (2020). Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi. *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), 35-46.
- Fauzan, R., Supryanita, R., & Rahmatika, R. (2021). Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota). *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gerasimov, V. O., Sharafutdinov, R. I., Kolmakov, V. V., Erzinkyan, E. A., Adamenko, A. A., & Vasilyeva, A. G. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1074.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage

- sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Hartley, D. E. (1999). Job analysis at the speed of reality. *Human Resource Development*.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*.
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jiang, K., & Li, P. (2019). Models of strategic human resource management. *Sage handbook of human resource management*, 23-40.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Lee, S. H. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 237-247.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Malik, A. (2018). Strategic human resource management and employment relations. *An International Perspective*. Springer, 10, 978-981.

- Manuti, A., Impedovo, M. A., & De Palma, P. D. (2017). Managing social and human capital in organizations: Communities of practices as strategic tools for individual and organizational development. *Journal of workplace learning*, 29(3), 217-234.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work*. CIPD Publishing.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Mello, J. A. (2014). *Strategic human resource management*. Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage Publications.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble Jr, L. G. (2009). *A practical guide to job analysis*. John Wiley & Sons.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.
- Rees, G., & Smith, P. (Eds.). (2021). *Strategic human resource management: An international perspective*. Sage.
- Shantz, A., & Latham, G. (2011). The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 289-299.
- Shukur, H. M., Zeebaree, S. R., Zebari, R. R., Hussan, B. K., Jader, O. H., & Haji, L. M. (2021, February). Design and implementation of

- electronic enterprise university human resource management system. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1804, No. 1, p. 012058). IOP Publishing.
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260-277.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., & McGregor, F. L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations: The International Journal*.
- Tichy, N. M. (1981). *Strategic human resource management*.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093-3114.
- Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D. E., & Rizea, I. C. (2010). The impact of external environment on organizational development strategy.
- Voskuijl, O. F. (2017). Job analysis: Current and future perspectives. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 25-46.
- Werbelt, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human resource management review*, 15(4), 247-262.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

BAB V

ANALISIS JABATAN DAN PERANCANGAN PEKERJAAN

Oleh Dr. Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati, S.H., S.S., M.M.

5.1 Pendahuluan

Konsep industri 4.0 dipandang sebagai penyelesaian fase keempat dari apa yang disebut “revolusi industri” yang dimulai pada awal abad ke-21. Fase ini ditandai dengan transisi dari sistem elektronik dan komputerisasi ke proses sistem manufaktur cerdas generasi baru, yang semakin banyak diterapkan pada skala industri. Industri 4.0 dapat didefinisikan sebagai “generasi teknologi baru: di bidang produksi, yang mengarah pada desain sistem manufaktur yang mengintegrasikan pemrosesan data dengan pemrosesan materi. Munculnya industri 4.0, peran pekerja “tipikal” akan berubah drastis. Peran baru yang membutuhkan keterampilan kognitif, pemecahan masalah, dan kolaborasi yang lebih besar, untuk beberapa nama. Pergeseran ini mengharuskan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) saat ini berubah sesuai dengan peran pekerja dimasa depan. Sampai saat ini sumber daya manusia (SDM) difokuskan pada identifikasi pekerja yang cocok untuk melakukan tugas-tugas yang meningkatkan efisiensi perusahaan. Sebaliknya praktik sumber daya manusia (SDM) baru perlu fokus pada perolehan dan pengelolaan tenaga kerja yang memanfaatkan teknologi industri 4.0.

5.2 Pengertian Analisis Jabatan

Noe, et al. (2013) berpendapat bahwa analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah proses untuk mendapatkan informasi detail atau rinci mengenai berbagai pekerjaan. Sedangkan (Dessler, 2017) berpendapat bahwa analisis pekerjaan merupakan suatu langkah atau strategi untuk menentukan tugas dan keterampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan serta orang yang tepat untuk dipekerjakan pada perusahaan terkait. Analisis jabatan juga memiliki arti yaitu kegiatan mengumpulkan, menilai, dan menyusun informasi secara runtut mengenai tugas atau kewajiban dalam perusahaan atau organisasi, yang dilaksanakan oleh seseorang yang ahli dibidang tersebut. Dikatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu cara untuk mendapat atau mencari informasi mengenai pekerjaan atau jabatan yang terkait dengan tugas atau kewajiban yang dikerjakan dalam suatu posisi jabatan. Jabatan senantiasa melekat pada orang yang melaksanakannya, dengan persyaratan atau ketentuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau kewajiban tersebut serta keadaan lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan atau dilakukan.

Dalam pengertian lain analisis jabatan juga merupakan informasi tertulis mengenai tugas atau pekerjaan apa saja yang wajib dikerjakan oleh seorang pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan agar tujuan dan target perusahaan tersebut tercapai. Analisis jabatan juga dapat memberikan informasi mengenai kegiatan pekerjaan, standar pekerjaan, kondisi pekerjaan, persyaratan kepegawaian atau personalia, sikap/perilaku manusia, serta perangkat atau alat yang digunakan. Analisis jabatan dilakukan dan dilaksanakan pada saat terjadinya (1) Reorganisasi atau perubahan organisasi, (2) Perubahan dalam bidang teknologi, (3) Penerimaan pegawai baru, dan (4) Terjadi perubahan berarti dalam jabatan tertentu.

Alasan dilaksanakannya analisis jabatan yaitu informasi yang diperoleh dapat menjadi dasar untuk memadukan pekerjaan dengan pegawai, untuk dapat mengetahui tanggung jawab kerja yang dilakukan, untuk mengetahui kemungkinan beragam kendala yang ditemukan oleh pelaksana, dan menjadi dasar dalam melaksanakan seluruh kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk memenuhi fungsinya. Dikatakan oleh William B. Werther bahwa yang menjadi dasar utama kegiatan MSDM yaitu:

1. Menilai bagaimana hambatan atau tantangan lingkungan pekerjaan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Melahirkan struktur kerja yang bisa membantu atau mengabaikan mutu kerja
3. Menghindari ketentuan pekerjaan yang tidak diperlukan dan dapat berdampak pada diskriminasi atau perbedaan dalam pekerjaan.
4. Menyusun keperluan SDM dimasa mendatang.
5. Memadukan orang yang melamar pekerjaan dengan posisi jabatan yang dibutuhkan.
6. Memutuskan atau menentukan *training* untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.
7. Membuat program untuk perkembangan karyawan yang mempunyai potensi.
8. Menentukan standar kerja yang bersifat wajar atau *realistic*.
9. Menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya sehingga pegawai dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif.
10. Memberi imbalan yang adil bagi pemegang jabatan.

Analisis jabatan adalah aktivitas untuk mencatat, meneliti, menyimpulkan keterangan dan fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan secara teratur dan sistematis, adapun beberapa alasan dilaksanakannya analisis jabatan yaitu sebagai berikut:

1. Apa yang akan dilakukan pekerja dengan jabatan tersebut.

2. Apa tanggung jawab serta otoritas jabatan tersebut.
3. Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.
4. Bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut.
5. Instrumen dan materi apa saja yang diperlukan atau digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Besar bayaran dan lamanya waktu jam kerja.
7. Pendidikan, keahlian, dan pelatihan yang diperlukan.
8. Keahlian, *attitude* dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab atau pekerjaan tersebut.

Informasi analisis jabatan sangat diperlukan dalam hal indentifikasi jabatan, ringkasan jabatan, kewajiban tugas dan akuntabilitas, dan spesifikasi jabatan atau informasi standar jabatan (Bernardin and Russel, 1993). Adapun kegunaan analisis jabatan yaitu:

1. Deskripsi Jabatan (*job description*)
2. Klasifikasi jabatan (*job classification*)
3. Evaluasi jabatan (*job evaluation*)
4. Restrukturisasi desain jabatan
5. Syarat-syarat personil atau spesifikasi personil
6. Penilaian pekerja/pegawai (*performance appraisal*)
7. Pelatihan pegawai (*worker training*)
8. Mobilitas pegawai (*worker mobility*)
9. Efisiensi
10. Keamanan (*safety*)
11. *Human resource planning*.
12. Ketentuan/syarat legal / legal semu.

5.3 Jenis Analisis Jabatan

5.3.1 Analisis Jabatan Tradisional (*traditional job analysis*)

Adapun yang menjadi analisis jabatan tradisional yaitu:

1. Tanggung jawab, kewajiban, serta kualifikasi minimal merupakan informasi yang dikumpulkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu dalam sebuah jabatan.
2. Tidak terdapat *details* standar kinerja yang diharapkan oleh karena itu tidak dapat digunakan dalam menyusun deskripsi pekerjaan.

5.3.2 Analisis Jabatan Berorientasi Hasil (*Result-Oriented Job Analysis*)

Adapun yang menjadi analisis jabatan berorientasi hasil yaitu:

1. Meliputi harapan organisasi pada karyawan
2. Meliputi keterlibatan antara standar kinerja, tugas, kondisi pekerjaan, keahlian, dan batas minimal.

Berikut contoh pertanyaan yang diajukan:

- a. Standar kinerja, yaitu kinerja bagaimana yang diperlukan atau dibutuhkan berdasarkan pada standar kualitas, kuantitas serta akurasi waktu yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan?
- b. Tugas, yaitu perilaku, kewajiban atau tanggungjawab apa yang penting bagi perusahaan?
- c. Kondisi pekerjaan, yaitu syarat dasar sebuah pekerjaan atau syarat seperti apa yang dibutuhkan supaya pekerjaan tersebut terlaksana, dan petunjuk apa yang tersedia untuk membantu karyawan atau pekerja melaksanakan tugasnya?
- d. Keahlian, yaitu kemampuan, kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan apa yang diperlukan untuk menjalankan setiap tugas melaksanakan setiap tanggung

jawab atau tugas pekerjaan dengan standar yang minimal?

- e. Kualifikasi, yaitu pengalaman atau pendidikan bagaimana yang diperlukan agar mampu menjalankan suatu tugas pekerjaan?

5.4 Sasaran Analisis Jabatan

Analisis jabatan dalam konteks Indonesia banyak diterjemahkan oleh para ahli manajemen dengan analisis tugas, analisis jabatan, analisis aktivitas, jabatan pekerjaan, dan penelitian kerja (Hasan *et al.* 2013:372). Menurut Raymond *et al.* (2010) berpendapat bahwa analisis jabatan merupakan langkah/prosedur atau suatu kebijakan untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang yang seperti apa yang akan diperlukan, untuk itu *“the process of getting detailed information about job”* yaitu proses yang berisi informasi secara rinci tentang suatu pekerjaan :

1. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dasar?
2. Bagaimana dengan tugas yang bisa dilaksanakan dengan bergrup?
3. Bagaimana merancang suatu pekerjaan sehingga pekerja bisa meningkatkan kinerjanya?
4. Keahlian atau keterampilan seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu?
5. Orang dengan kualifikasi seperti apa yang sesuai untuk ditugaskan pada suatu pekerjaan?
6. Menentukan tim besar atau kecil yang dapat menyelesaikan tugas?

Analisis jabatan menurut (Rachmawati, 2008) adalah prosedur atau langkah dalam menetapkan serta tuntutan keahlian

atau keterampilan dari sebuah jabatan dengan orang seperti apa yang akan diperlukan atau pekerjaan untuk jabatan tersebut. Pendapat Simamora (2004) mengenai analisis jabatan merupakan suatu proses dan langkah mengumpulkan dan memeriksa atas aktivasi kerja utama dalam sebuah posisi jabatan serta kualifikasi seperti pengetahuan, pengalaman, keahlian, kemampuan serta sifat individu lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas ini. Hasil akhir produk dari sebuah analisis pekerjaan adalah deskripsi tertulis dari pernyataan aktual pekerjaan. Adapun sasaran analisis jabatan yaitu:

1. Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.
2. Ketetapan upah dan imbalan atas pekerjaan yang sama tidak dilanggar oleh perusahaan.
3. Membantu *supervisor* dan pekerja/karyawan memahami tugas serta tanggung jawab untuk setiap pekerja.
4. Menyediakan validasi untuk eksistensi pekerjaan jika perusahaan dalam kondisi “sehat” hingga dalam kondisi “kurang sehat” atau “istirahat”.
5. Memastikan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.
6. Sebagai landasan untuk megukuhkan program dan pola pengembangan jabatan bagi karyawan.
7. Cara untuk menyapaikan pada pekerja atau karyawan kemampuan seperti apa yang dibutuhkan dari seorang pekerja, kondisi kerja secara umum dan tipe individu seperti apa yang dapat memuaskan suatu pekerjaan.

5.5 Tahapan Analisis Jabatan

1. Tahap persiapan yang meliputi:

- a. Merancang/menyiapkan bentuk dan merencanakan penyelenggaraan analisis jabatan.

- b. Semua pihak yang terlibat dalam analisis jabatan melakukan koordinasi.
- c. Berdasarkan hasil analisis yang pernah dilakukan sebelumnya (jika ada) diharapkan mendapat gambaran fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis.
- d. Melakukan pendataan pekerjaan dan tenaga kerja yang ada sekarang.

2. Tahap Pengumpulan data dengan beberapa metode seperti:

- a. Observasi/pengamatan, yaitu melakukan pemantauan secara langsung terhadap karyawan dalam menjalankan tugas. Baik dalam pekerjaan yang mudah maupun pekerjaan yang tidak sederhana atau sulit. Kelemahan : memerlukan banyak waktu, banyak biaya, dan kadang kurang akurat. Kelebihannya yaitu mendapat informasi langsung dari pihak pertama, mengenal kondisi kerja, keterampilan dan peralatan yang diperlukan dapat digunakan secara nyata.
- b. Wawancara, yaitu bertatap muka secara langsung antara pekerja dan atasannya. Dalam metode ini, para pewawancara harus memilih para pejabat, para pengawas, para bawahan, para klien, sumber lain yang dianggap mengetahui.
- c. Kuesioner, yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dibuat dan disusun. Pertanyaan yang dituangkan dalam kuesioner dapat bersifat “*open ended*” artinya memerlukan pemikiran lebih mendalam dari pengisi kuesioner. Kelemahan : jika terjadi salah pengertian dari pengisi maka hasil data akan menyimpang dari yang diharapkan dan tanggapan

pengisi terkadang kurang lengkap (seadanya) Kelebihan: efisiensi waktu dengan biaya yang relatif murah.

- d. Buku Harian (*diary*), yaitu menggambarkan catatan penting mengenai pekerjaan karena berisi kegiatan keseharian para pekerja.
- e. Catatan latar belakang, yaitu metode yang mereview atau mengumpulkan materi yang sesuai atau relevan, seperti bagan perusahaan, kamus. Penanaman jabatan, latihan manual perusahaan, kebijakan manual, prosedur perusahaan, dan penjabaran pekerjaan.

5.6 Informasi Analisis Jabatan

Saat berbicara tentang analisis jabatan maka terdapat tiga hal pokok yang dikemukakan yaitu:

1. Uraian jabatan (*job description*) yaitu sebuah pernyataan dalam bentuk cerita yang menggambarkan tugas, tanggungjawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek lainnya. Kualifikasi uraian jabatan yang sehat akan memenuhi hal-hal seperti (a) sistematis/terstruktur, (b) ringkas, (c) jelas, (d) tepat, (f) taat azas, dan (g) akurat.

Terdapat beberapa butir informasi dalam uraian jabatan, yaitu : (a) Nama pekerjaan/Jabatan, (b) Kode jabatan, (c) Unit kerja, (d) Ikhtisar jabatan, (e) Hasil kerja, (f) Bahan kerja, (g) Perangkat kerja, (h) Sifat jabatan, (i) Uraian tugas jabatan, (j) Tanggung jawab, (k) Wewenang, (l) Korelasi/hubungan jabatan, (m) Risiko bahaya dalam pekerjaan, dan (n) Syarat jabatan.

Isi dari uraian jabatan, yaitu:

- a) Identifikasi jabatan, yaitu informasi berisi mengenai nama jabatan, kode jabatan, serta posisi jabatan.
- b) Ikhtisar jabatan, yaitu informasi mengenai gambaran umum pekerjaan.

- c) Tugas dan tanggung jawab jabatan, yaitu informasi untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab yang dilakukan atau diemban.

Untuk mendukung serta meningkatkan kinerja SDM dalam mencapai target perusahaan, maka direncanakan dan dikembangkan kebijakan dan sistem SDM, serta mengoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan fungsi manajemen SDM diseluruh perusahaan merupakan tujuan dari adanya sebuah jabatan.

- 2. Persyaratan jabatan (*job specification*), yaitu menggambarkan kualifikasi yang diinginkan untuk suatu pekerjaan atau syarat seseorang untuk memenuhi sebuah jabatan, misalnya latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian, persyaratan mental maupun fisik, serta kompetensi yang dimiliki. Isi dari spesifikasi jabatan yaitu:
 - a) Identifikasi pekerjaan/jabatan, yaitu terdapat nama, kode, dan bagian jabatan.
 - b) Persyaratan kerja, yaitu meliputi pendidikan, keadaan fisik dan mental, pengalaman, pengetahuan, dan lain-lain.
- 3. Standar unjuk kerja (*job performance standart*)

5.7 Pengertian Perancangan Pekerjaan

Perancangan pekerjaan adalah sebuah proses atau langkah untuk mengidentifikasi cara pekerjaan akan dilakukan dan tugas yang akan diperlukan pada suatu pekerjaan. Menurut Mondy (2008) perancangan pekerjaan adalah proses menentukan pekerjaan yang husus untuk dikerjakan, cara yang diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut mempunyai hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya di perusahaan. Perancangan pekerjaan merupakan suatu proses dalam menentukan pekerjaan yang akan diselesaikan, cara

yang digunakan dalam melakukan kewajiban atau tugas serta bagaimana cara karyawan tersebut dikaitkan dengan pekerjaan-pekerjaan lain dalam perusahaan (Sunnyoto, 2015).

Perancangan pekerjaan berfungsi sebagai penetapan di dalam kegiatan kerja oleh karyawan dengan cara organisasional atau proses ditetapkannya tugas yang mesti dilakukan oleh karyawan di jabatan tertentu serta hak dan tanggung jawab setiap pekerjaan. Perancangan pekerjaan yang baik yaitu dipadukannya pekerjaan dengan tujuan organisasi, memberikan motivasi penuh kepada pekerja, mencapai standarisasi kinerja, dan mencocokkan skill karyawan sesuai dengan syarat pekerjaan.

Perancangan pekerjaan dapat dirancang dari awal atau bisa juga melakukan perancangan ulang pekerjaan (*Job redesign*) artinya proses untuk mengubah cara melakukan pekerjaan pada pekerjaan yang ada. Unsur-unsur utama dari berbagai pendekatan perancangan pekerjaan, yaitu:

1. Pendekatan mekanis, yaitu berfokus pada upaya untuk menentukan cara paling sederhana untuk merancang suatu pekerjaan yang dapat memaksimalkan efisiensi. Pendekatan mekanis sering membutuhkan pengurangan termin pekerjaan agar dapat memberikan lebih banyak efisiensi SDM. Ini akan membuat pekerjaan jauh lebih sederhana, sehingga siapapun dapat berlatih secara cepat dan mudah untuk melakukan pekerjaan tersebut. Pendekatan mekanis terkait dengan spesialisasi, berbagai keterampilan, dan wewenang terhadap metode-metode pekerjaan.
2. Pendekatan motivasi, yaitu terkait dengan wewenang terhadap pengambilan keputusan, makna dari tugas, dan ketergantungan.
3. Pendekatan biologis, yaitu terkait dengan tuntutan-tuntutan fisik, ergonomi, serta kondisi-kondisi pekerjaan.

4. Pendekatan persepsi, yaitu pendekatan yang tujuannya untuk merancang suatu pekerjaan dengan memastikan bahwa pekerjaan itu tidak melebihi kemampuan seorang pekerja. Pendekatan ini fokus pada berbagai keahlian serta berbagai keterbatasan jiwa manusia. Pendekatan persepsi ini berkaitan dengan kerumitan pekerjaan, pemrosesan informasi, dan penggunaan peralatan.

5.8 Teknik Perancangan Pekerjaan

Teknik perancangan pekerjaan merupakan metode yang digunakan agar terjadi perubahan dalam prosedur kerja dan disesuaikan pada situasi tertentu, peningkatan atau pengurangan tuntutan di dalam kerja. Metode perancangan digunakan untuk meningkatkan sikap kerja. Jika ada pegawai yang bosan dengan pekerjaan mereka, maka sikap kerja akan menurun. Namun jika karyawan yang memiliki tantangan dan cenderung ingin menuntaskan tantangan tersebut dan memiliki keyakinan atas pekerjaannya bermakna, maka sikap kerjanya akan meningkat. Teknik perancangan pekerjaan yang digunakan manajer yang diperuntukkan bagi individu maupun kelompok menurut Simamora dalam (Sunnyoto, 2015), yaitu:

1. Teknik desain individu
 - a. Simplikasi pekerjaan, yaitu pekerjaan dibagi ke dalam tugas atau tanggung jawab yang sederhana dan repetitif.
 - b. Rotasi/perputaran pekerjaan, yaitu merotasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya di dalam sebuah organisasi/perusahaan.
 - c. Pemekaran pekerjaan, yaitu menambahkan lebih banyak tugas kepada pekerjaan pemuatan horizontal.
 - d. Pemerdayaan pekerjaan, yaitu membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna dan menantang pemuatan vertikal.

2. Teknik desain kelompok

- a. Kelompok kerja, yaitu tugas besar yang diselesaikan oleh sebuah kelompok dari penyerahan tugas khusus.
- b. Kelompok kerja otonom, yaitu tim kerja diberikan sasaran yang akan dicapai dan kendali atas pencapaiannya.
- c. Lingkungan mutu, yaitu sekelompok karyawan dan penyelia melakukan pertemuan secara rutin untuk membahas masalah mutu serta solusinya.

5.9 Faktor Yang Mempengaruhi Perancangan Pekerjaan

Perancangan di dalam pekerjaan dicerminkan oleh elemen organisasi, lingkungan dan perilaku. Setiap elemen memiliki poin penting yang berbeda tergantung bagaimana orang merancangnya. Menurut Simamora dalam (Sunyoto, 2015), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perancangan pekerjaan, yaitu:

1. Faktor Organisasional

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dari faktor ini yaitu:

- a. Otomasi, yaitu mempertimbangkan redesain pekerjaan yang menyangkut sejauh mana pekerjaan tersebut akan dilakukan otomasi. Redesain melalui otomasi bertujuan untuk memangkas biaya yang terjadi.
- b. Biaya, yaitu faktor yang dapat memengaruhi perancangan pekerjaan. Jika manajemen melakukan redesain dapat meningkatkan output dan kepuasan karyawan di dalam pekerjaannya, namun tetap wajib dipertimbangkan tersedianya sumber daya yang ada.
- c. Integritas Fungsional Silang, yaitu perilaku kombinasi berbagai pekerjaan ke dalam sebuah pekerjaan. Integrasi

fungsional yang bersifat silang ini dilakukan dengan tujuan untuk mengurai biaya dan tercapai peningkatan produktivitas.

- d. Teknologi, yaitu jenis perlengkapan peralatan yang dipakai dan penetapan pekerjaan serta cara yang diaplikasikan cenderung menjadi suatu kendala. Manajer yang menguasai teknologi yang mutakhir dapat lebih produktif dengan kendali yang lebih besar.
 - e. Struktur dan filosofi. Pekerjaan individu haruslah akrab dengan semua yang didalam organisasi. Filosofi manajemen, tujuan, dan strategi organisasional dapat menentukan tingkat kemungkinan desain ulang pekerjaan.
 - f. Serikat pekerja, yaitu perancangan pekerjaan tentu dipengaruhi oleh filosofi dan kebijakan serta strategi serikat pekerja. Serikat pekerja biasanya menentang upaya redesain pekerjaan dan menganggap hal itu sebagai ancaman terhadap kekuasaan mereka atas karyawan.
2. Faktor Keperilakuan
- Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam faktor keperilakuan, yaitu:
- a. Perancangan Pekerjaan Sesuai dengan Kebutuhan dan Teknologi.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang tidak sama. Desain pekerjaan harus memperhatikan bagaimana orang yang mempunyai *skill* dan memiliki keperluan akan *improvement* biasanya mempunyai keinginan dalam pekerjaan yang besar dan memikul tanggung jawab yang lebih berat. Sedangkan yang lain mungkin lebih menyukai bekerja sendiri, dan lebih mementingkan lingkungan sosial dalam bekerja.

b. Bauran Keahlian Kumpulan Tenaga Kerja.

Sebelum melakukan program redesain pekerjaan, pertama manajer harus menentukan setiap keahlian karyawan yang cocok dengan pekerjaan barunya. Jika diperlukan, *training* tambahan harus dilakukan.

Karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan edukasi untuk pekerjaan baru akan memicu terjadinya ketidakpuasan, frustrasi, dan menurunkan kinerja.

3. Faktor Lingkungan

Terdapat dua hal yang harus diputuskan secara seksama, yaitu:

a. Ekspektasi Sosial

Budaya dan etika kerja serta agama dapat menjadi pembantu dalam membentuk Ekspektasi Sosial. Dalam merancang suatu pekerjaan haruslah dapat memenuhi ekspektasi yang diinginkan karyawan. Jika kegagalan yang memenuhi ekspektasi kerja maka akan mengakibatkan motivasi kerja menjadi rendah, ketidakpuasan, kinerja yang buruk dan tingkat perputaran yang tinggi.

b. Sistem Politis

Organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh sistem politis dan lingkungan. Organisasi harus memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Manajer perlu mengetahui peraturan pemerintah agar saat melakukan perancangan pekerjaan tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, IK., Mijiati, NW., and Mudiarta, IW,. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bernardin, H.J. and Russel, J.E. (1993) *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Chandra, E., Rosmika, E., Efendi, E., Kafidzin, R., Fitrianna, N., Lie, D., Yulfiswandi, Y., Faza, I. Jasmine, TL., Siagian, EM., Purba, S., and Purba, B. (2021). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Marnisah, L., and Zamzam, F., (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Noe, RA., JR Hollenbeck., B, Gerhart., and PM Wright. (2013). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Nurbaya, S., (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Makasar: Nas Media Utama.
- Rachmawati, I. K., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Simamora, B., (2004). *Riset Pemasaran*. Jakarta : Gramedia Utama.
- Srinivasan., Ravi., Kumar., Maneesh., and Narayan. (2020). *Human resource management in an industry 4.0 Era: a supply chain management perspective. The Oxford Handbook of Supply Chain Management*, Oxford University Press, ([10.1093/oxfordhb/9780190066727.013.39](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190066727.013.39))

- Sunyoto, D., (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Widani,S., Pramana,C., Jasiyah,R., Saryanto., Badrianto,Y., Suriadi., Prastiwi,NLPEY., Kartika,RD., Nasution,F., Dewi,S., Wardhana,A., Lingiani. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Revolusi Industri 4.0)*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Wirman, S., dan Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik* .Jawa Barat: IPDN Press.

BAB VI

PERENCANAAN DAN E-REKRUTMENT SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Ike Susanti, S.E., M.MA.

6.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Merencanakan kebutuhan akan tenaga kerja baik dari segi posisi pekerjaan, waktu dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dalam waktu tertentu pada suatu perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yaitu faktor internal perusahaan dan faktor eksternal dalam perusahaan.

Menurut Ansory and Indrasari (2018) perencanaan sumber daya manusia adalah melakukan identifikasi sumber daya manusia, kita melakukan perencanaan mengadakan sumber daya manusia dengan melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*preparation and selection*). Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumberdaya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*Forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departement yang ada lainnya. Faktor eksternal seperti hukum ketenaga kerjaan, kondisi pasar tenaga kerja dan lainnya.

Menurut Griffin and Ebert (2006) perencanaan sumber daya manusia adalah titik awal dalam menarik sumberdaya manusia yang berkualitas adalah perencanaan. Pada gilirannya perencanaan

sumberdaya manusia melibatkan analisis pekerjaan serta perkiraan permintaan dan penawaran tenaga kerja.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah analisis sistematis terhadap pekerjaan – pekerjaan di dalam organisasi. Analisis pekerjaan dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- a. Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah merincikan tugas – tugas beserta tanggung jawab suatu pekerjaan, lingkungan kerja, serta alat, bahan, perlengkapan, dan informasi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan tersebut.
- b. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah merincikan ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk berbagai aktifitas SDM. Sebagai contoh, pengetahuan akan isi pekerjaan dan persyaratannya diperlukan untuk mengembangkan metode seleksi yang tepat dan sistem penilaian kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan serta untuk menetapkan tingkat kompensasi yang adil.

6.2 Fungsi dan Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan kesesuaian antara jumlah tenaga kerja dengan posisi pekerjaan yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi sehingga bisa beroperasi semaksimal mungkin. Untuk mengetahui kesesuaian tersebut, maka proses tersebut harus didasari oleh *demand* dan *supply* serta *demand* SDM perusahaan.

Fungsi perencanaan sumber daya manusia untuk perusahaan adalah membantu departemen sumber daya manusia

dalam mengantisipasi kebutuhan jumlah dan kualitas tenaga kerja dikemudian hari. Perencanaan sumberdaya manusia juga bermanfaat dalam membantu HRD agar bisa bekerja proaktif untuk menentukan kandidat pekerja yang sesuai dengan posisi pekerjaan.

Tahapan perencanaan sumber daya manusia tidak sembarangan dan harus mengikuti tahapan – tahapan sebagaimana berikut ini:

a. Menganalisis tujuan organisasi

Tahapan perencanaan SDM yang pertama yaitu menganalisis tujuan organisasi. Selanjutnya anda bisa menguraikan tujuan organisasi atau perusahaan tersebut menjadi lebih rinci, yakni menjadi tujuan divisi perusahaan. Sebagai contoh: anda harus menentukan apa tujuan dari divisi marketing, ekuangan, produksi dan lain-lain. Dengan melakukan perincian tujuan seperti itu, maka penilaian terhadap kebutuhan SDM untuk setiap divisi akan terbentuk.

b. Melakukan inventarisasi SDM

Setelah anda mendapatkan nilai kebutuhan SDM dari hasil analisis, maka selanjutnya ketahui tentang informasi SDM yang tersedia di perusahaan anda saat ini. Hal- hal yang termasuk dalam inventarisasi SDM yaitu kapasitas, kemampuan, jumlah, latar belakang pendidikan, hingga potensi tenaga kerja.

c. Memperkirakan *demand* dan *supply* SDM

Setelah tahap inventarisasi SDM, maka tahap selanjutnya yaitu memperkirakan tenaga kerja yang perusahaan butuhkan dimasa mendatang. Jadi, perusahaan harus mempertimbangkan apakah harus ada penambahan karyawan, pelatihan karyawan, peningkatan produktivitas dan lain-lain.

- d. Memperkirakan kesenjangan SDM
Melakukan perkiraan kesenjangan SDM ini sangat penting karena akan menentukan apakah akan ada penambahan SDM atau pengurangan SDM agar pekerjaan menjadi lebih efisien. Hal ini bisa dilakukan setelah mendapatkan hasil perbandingan antara *demand* dan *supply* SDM yang akhirnya akan menghasilkan sebuah selisih, baik itu selisih lebih atau kurang.
- e. Merumuskan rencana tindakan SDM
Tahapan selanjutnya yaitu tim perencanaan sumber daya manusia harus merumuskan rencana tindakan SDM. Tahapan ini dilakukan setelah hasil perkiraan sudah tersedia dan apabila ada kesenjangan maka diperlukan tindakan yang bisa menghilangkan kesenjangan tersebut. Contoh tindakan yang bisa diambil yakni dapat berupa mutasi antar bagian atau bahkan pemutusan hubungan kerja.
- f. Pemantauan, Pengendalian dan Umpan Balik
Tahapan yang terakhir dalam perencanaan SDM yaitu melakukan pemantauan, pengendalian, dan umpan balik sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut ini:

- a. Pertumbuhan (*Growth*) yaitu memperhatikan faktor pertumbuhan finansial serta kebutuhan perusahaan adalah faktor yang penting dalam perencanaan SDM.
- b. Perubahan (*Change*) faktor yang selanjutnya yaitu perubahan karena perubahan bisa saja terjadi kapanpun, sehingga HRD harus bisa berfikir kreatif dan fleksibel agar kebutuhan perusahaan tetap terpenuhi dengan baik.

- c. Teknologi (*Technology*) seorang HRD harus bisa memahami pentingnya teknologi untuk kelancaran operasional perusahaan. Banyak software ERP terbaik yang dapat digunakan untuk tim HRD dalam mengelola operasional perusahaan, salah satu contohnya adalah software absensi, software payroll dan juga aplikasi slip gaji online yang akan sangat membantu dalam pekerjaan HRD. Maka dari itu jika diperlukan HRD perlu merencanakan adanya pelatihan mempelajari fitur atau perangkat perusahaan untuk karyawan.

6.3 E-Rekrutment Sumber Daya Manusia

E-Rekrutment adalah sebuah proses dimana perusahaan mencari karyawan atau tenaga kerja baru untuk ditempatkan pada posisi yang kosong demi memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada sebuah perusahaan atau organisasi tertentu. Menurut Ansory, and Indrasari (2018) rekrutmen adalah suatu proses mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

Menurut Griffin and Ebert (2006) rekrutmen sumber daya manusia adalah proses penarikan orang –orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi. Dari mana pelamar berasal? beberapa pelamar berasal dari dalam organisasi, sementara yang lainnya berasal dari luar organisasi.

Rekrutmen internal adalah mempertimbangkan karyawan yang ada sebagai kandidat atas lowongan pekerjaan yang tersedia. Promosi dari dalam ini dapat membantu membangun semangat

kerja dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi agar tidak meninggalkan perusahaan. Dalam perusahaan yang terikat, serikat kerja, prosedur untuk memberi tahu karyawan mengenai peluang perubahan pekerjaan internal biasanya tertera dalam perjanjian dengan serikat kerja. Untuk jabatan yang lebih tinggi, sistem informasi karyawan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kandidat internal. Kemungkinan lainnya, bisa juga manajer diminta memberikan rekomendasi orang –orang yang dapat dipertimbangkan.

Rekrutmen eksternal adalah melibatkan usaha menarik orang – orang dari luar organisasi untuk melamar lowongan pekerjaan. Metode rekrutmen eksternal meliputi pemasangan iklan, wawancara dikampus, badan – badan pencari tenaga kerja atau eksekutif, aula rekrutmen serikat pekerja, refrensi dari karyawan yang ada dan rekrutmen *walk-in* atau *gate-hire* (orang –orang yang datang tanpa seleksi terlebih dahulu).

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak – banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Tujuan rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat tertentu dalam jumlah tertentu, sehingga organisasi maupun perusahaan dapat menyeleksi orang – orang yang paling sesuai untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Hambatan – hambatan dalam rekrutmen menurut Hariandja (2007) adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan organisasi (*Organizational Policies*) kebijakan organisasi merupakan arah tindakan yang di pakai oleh organisasi dalam pengelolaan kegiatan sumber daya manusia, kebijaksanaan kompensasi,kebijaksanaan status pegawai dan kebijaksanaan penarikan tenaga lokal.

- b. Perencanaan sumber daya manusia. Dalam perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi hambatan misalnya hasil perencanaan sumber daya manusia menentukan bahwa perekrutan pegawai dilakukan dengan mengutamakan sumber internal untuk memenuhi kebutuhan. Ini menjadi hambatan untuk merekrut calon pegawai yang berpotensi.
- c. *Affirmatif Action Plan* adalah tindakan yang harus menyesuaikan dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, seperti tidak diperbolehkan mendiskriminasi calon pegawai berdasarkan jenis kelamin, etnis, agama, dan lain-lain.
- d. Kebiasaan perekrut adalah suatu kebiasaan yang dilakukan ketika melakukan proses perekrutan pada masa – masa yang lalu.
- e. Kondisi lingkungan Eksternal yaitu menyangkut faktor – faktor tenaga kerja seperti tingkat pengangguran dan tingkat persaingan.
- f. Persyaratan jabatan yaitu di tentukan untuk menjadi landasan dalam proses rekrutmen dapat tidak menunjukkan hubungan yang kuat dengan unjuk kerjanya.
- g. Biaya penarikan yaitu diperlukan untuk proses penarikan bisa sangat besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran perusahaan.
- h. Perangsang yaitu insentif yang diberikan agar para calon yang baik tertarik untuk menjadi pegawai perusahaan.

6.4 Seleksi Sumber Daya Manusia

Seleksi sumber daya manusia adalah Suatu proses pemilihan tenaga kerja baru yang akan ditempatkan pada sebuah posisi yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria atau syarat- syarat yang

memenuhi dengan deskripsi pekerjaan yang akan diberikan oleh sebuah perusahaan atau organisasi pada tenaga kerja sumber daya manusia yang baru.

Menurut Griffin and Ebert (2006) Seleksi Sumber Daya Manusia adalah proses rekrutmen menarik sejumlah pelamar, tahap berikutnya adalah memilih seseorang untuk diperkerjakan. Tujuan proses seleksi itu adalah mengumpulkan informasi yang akan memperkirakan tingkat keberhasilan kerja para pelamar dan kemudian memperkerjakan kandidat yang dianggap berpeluang paling berhasil. Validasi adalah proses penentuan nilai prediktif atas informasi. Penilaian validasi dapat dilihat dari sumber sebagai berikut ini :

- a. Formulir aplikasi adalah tahap pertama dalam seleksi biasanya meminta para kandidat untuk mengisi lembar aplikasi yang kosong. Formulir aplikasi merupakan metode yang efisien untuk mengumpulkan informasi mengenai pengalaman kerja pelamar, latar belakang pendidikannya dan data demografis yang terkait dengan pekerjaan lainnya.
- b. Tes adalah tes terhadap kemampuan, ketrampilan, sikap atau pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu biasanya menjadi alat prediksi terbaik terhadap keberhasilan pekerjaan, walaupun uji intelegensi atau uji kepribadian umumnya juga berguna. Selain tervalidasi, tes harus dilaksanakan dan dihitung secara konsisten. Seluruh kandidat harus diberikan arahan yang sama, diberi waktu yang sama dan diberi lingkungan yang sama (suhu, penerangan, gangguan) yang sama.
- c. Wawancara adalah alat prediksi yang buruk terhadap keberhasilan. Biasanya yang sering terjadi ketika pewawancara menilai kandidat pada pertemuan pertama

akan mempengaruhi evaluasi berikutnya. Disini pewawancara harus meningkatkan struktur wawancaranya, pertanyaan ditulis sebelumnya dan semua kandidat ditanyai dengan daftar pertanyaan yang sama.

- d. Teknik lain sebuah perusahaan atau organisasi juga menggunakan teknik – teknik seleksi lainnya yang bervariasi mengikuti perbedaan kondisinya.

Menurut Ansory and Indrasari (2018) seleksi sumber daya manusia adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Faktor yang harus diperhatikan dalam seleksi sebagai berikut ini:

- a. Penawaran tenaga kerja adalah semakin banyak yang seleksi semakin baik organisasi untuk memilih yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.
- b. Etika, perekrut, pemegang teguh norma, disiplin yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter, serta objektivitas berdasarkan kriteria yang rasional.
- c. Internal organisasi yaitu besar kecilnya anggaran, menentukan jumlah yang harus direkrut.
- d. Kesamaan kesempatan, ada yang didiskriminatif, kadang karena warna kulit, daerah asal, latar belakang sosial. Dengan kata lain ada pok minoritas dengan keterbatasan – ketebatasan.

Langkah – langkah dalam proses seleksi sebagai berikut ini:

- a. Terima surat lamaran

- b. Ujian
- c. Wawancara
- d. Chek latar belakang dan surat referensi
- e. Evaluasi kesehatan
- f. Wawancara kedua dengan atasan langsung
- g. Keputusan atas lamaran

Proses seleksi, penilaian pendidikan bukanlah semata – mata penilaian hasil belajar, tetapi juga mencakup aspek yang lebih luas input atau komponen, proses, produk dan program pendidikan. Untuk dapat menilai aspek – aspek tersebut dengan komponen – komponen yang menyertainya, maka instrumen – instrumen penilaian pendidikan yang digunakan harus terkait dengan aspek yang dinilai dan tujuan pada masing – masing aspek tersebut. Secara garis besar instrumen evaluasi dapat diklasifikasikan atas dua bagian yaitu tes dan non tes. Perbedaan yang prinsip antara tes dan non tes, terletak pada jawaban yang diberikan. Dalam suatu tes hanya ada kemungkinan benar atau salah, sedangkan untuk non tes tidak ada jawaban yang benar atau salah, semuanya tergantung kepada keadaan seseorang .

Menurut Manullang dalam Ansory and Indrasari (2018) cara mengadakan seleksi sebagai berikut ini:

1. Seleksi ilmiah cara seleksi yang berdasarkan pada data yang diperoleh dari *job specification* sehingga dengan demikian persyaratan – persyaratan yang ditentukan harus dapat dipenuhi oleh calon karyawan, agar benar – benar sesuai dengan keinginan organisasi. Data bersifat non ilmiah yang masih dipertibangkan dalam proses seleksi ilmiah, yaitu:
 - a. Surat lamaran

- b. Ijazah sekolah dan daftar nilai
 - c. Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman
 - d. Wawancara langsung
 - e. Referensi/ rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
2. Seleksi nonilmiah, cara kedua ini pada umumnya banyak digunakan di negara – negara berkembang, seperti di negara kita sendiri. Cara non ilmiah ini, disamping didasarkan pada kelima data diatas sering ditambah dengan faktor – faktor lain, seperti:
- a. Bentuk tulisan dalam lamaran
 - b. Cara berbicara dalam wawancara
 - c. Tampang atau penampilan

Menurut Haryani (2001) proses penarikan karyawan dimana masing - masing perusahaan mempunyai proses penarikan karyawan sendiri – sendiri. Namun demikian semua perusahaan itu, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua, yaitu untuk perusahaan besar dan untuk perusahaan kecil. Perusahaan besar dengan sumberdaya yang kuat dan kekuatan tawar menawar yang kuat pula memungkinkan mereka untuk melakukan proses menawar yang kuat pula memungkinkan mereka untuk melakukan penarikan karyawan yang lengkap. Sedangkan perusahaan kecil dengan keterbatasan sumberdaya dan kekuatan tawar – menawar yang relatif lemah, biasanya menggunakan proses penarikan yang relatif sederhana. Dari kedua proses penarikan karyawan tersebut dapt dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 6.1 Proses Penarikan Karyawan

Proses penarikan karyawan (Sederhana)	Proses Penarikan Karyawan (Lengkap)
1. Wawancara pendahuluan 2. Pemeriksaan refrensi 3. Tes psikologis/tes tertulis	1. Wawancara pendahuluan 2. Pengisian formulis/blanko lamaran 3. Pemeriksaan refrensi 4. Tes psikologis & atau tes tertulis 5. Wawancara komite/panel 6. Persetujuan atasan langsung

Sumber: (Haryani, 2001)

DAFTAR PUSTAKA

- Ansory, Al Fadjar and Indrasari, Meithiana. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka Griya Kebonagung
- Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. (2006). *Bisnis Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga
- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Haryani, Sri. (2001). *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan AMP YKPN

BAB VII

SELEKSI DAN PENEMPATAN KERJA

Oleh Ns. Solehudin, S.Kep., M.Kes., M.Kep.

7.1 Pendahuluan

Saat ini PNS RI memiliki surplus pegawai yang besar, padahal yang dibutuhkan hanya sekitar 2-3 juta pegawai. Namun kenyataannya, jumlah pegawai melebihi 4 juta orang, dan surplus lebih dari 1 juta orang menjadi beban besar bagi APBN. Meskipun pada umumnya terjadi surplus pegawai, namun ada proses rekrutmen dan seleksi tahunan yang mengakibatkan beban anggaran negara yang lebih tinggi dan potensi pengembangan di sektor lain yang lebih kecil. Namun bukan berarti tidak ada kekurangan pegawai negeri sipil di sektor-sektor tertentu, seperti konsultan, peneliti, guru, tenaga medis, polisi, dan lain-lain, karena terlalu banyak tenaga kerja nasional, inklusif dan terkoordinasi. (Ayu, 2015).

Kebijakan seleksi dan perekrutan yg lebih baik juga berdampak signifikan terhadap aplikasi fungsi SDM lainnya misalnya: orientasi dan penempatan, training dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi. Departemen asal daya insan perusahaan bertanggung jawab penuh buat melakukan fungsi rekrutmen dan seleksi. Artinya seluruh aktivitas rekrutmen dan seleksi dilakukan semua karyawan, baik secara langsung juga perusahaan misalnya perekrut yang melakukan berbagai tes belum tentu dimiliki perusahaan (Ayu, 2015).

7.2 Seleksi Pegawai

Era globalisasi penuh menggunakan tugas dan kesulitan masa depan yang dihadapi warga dan negara berkembang. Namun, supaya perusahaan bisa bersaing menggunakan perusahaan lain, merespons perubahan, dan mencapai tujuannya sendiri, perusahaan wajib beroperasi secara efektif efektif (Etania, 2020).

Organisasi dan usaha mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tadi bisa dicapai menggunakan memakai asal daya yg terdapat. Berbagai asal daya yang terdapat krusial bagi suatu organisasi, tetapi satu-satunya faktor yang mewakili keunggulan kompetitif potensial merupakan asal daya manusia (SDM) dan bagaimana asal daya tadi dikelola (Nidno, 2013). Agar suatu perusahaan bisa berkembang pesat, maka wajib terlebih dahulu menyebarkan asal daya manusianya. Bagaimanapun, aset perusahaan yg paling berharga merupakan karyawannya. Satu hal yang bisa dilakukan perusahaan merupakan menyaring karyawan yg berpotensi.

Memilih orang yang tersedia buat mengisi posisi yang terbuka lebih lumrah saat terdapat banyak pelamar daripada posisi yang tersedia (Denny, 2009). Seleksi merupakan proses menyeleksi pelamar melalui tahapan pengujian hingga ditemukan sejumlah besar pelamar yang memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan dan dinyatakan diterima (Nidno, 2013). Seleksi dilakukan buat menyeleksi berdasarkan sejumlah stakeholder pelamar yg paling memenuhi tujuan/kriteria yg ditetapkan perusahaan buat mengisi posisi eksklusif pada perusahaan buat memenuhi tujuan perusahaan.

Seleksi merupakan fungsi kunci, lantaran berbagai keterampilan yang diperlukan organisasi buat mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi (Septian, 2015). Seleksi karyawan diharapkan buat memajukan tujuan organisasi misalnya kelangsungan hidup, pertumbuhan, atau keuntungan. Seleksi

karyawan bertujuan untuk menentukan energi kerja terampil yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Pemilihan energi kerja jua menyediakan tempat untuk mencapai tujuan pengelolaan asal daya insan yg ditetapkan pada planning asal daya insan manusia (Bandits, 2014).

Proses seleksi karyawan merupakan salah satu bagian terpenting dari keseluruhan proses Sumber Daya Manusia. Ada atau tidaknya pegawai dalam organisasi yang memenuhi persyaratan organisasi tergantung pada apakah proses seleksi telah dilakukan dengan cermat atau tidak (Rizeki, 2022).

Strategi seleksi yang mempertimbangkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kesesuaian calon karyawan dengan perusahaan pada akhirnya akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses seleksi Anda, semakin besar kemungkinan Anda menemukan orang yang tepat untuk perusahaan Anda. Selain itu, pengambilan keputusan yang efektif memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan dan kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, mengembangkan dan merencanakan sistem seleksi merupakan tugas penting bagi setiap perusahaan agar tidak menyia-nyiakan proses yang panjang dan mahal (Etania, 2020).

7.2.1 Pengertian Seleksi

Seleksi ini merupakan upaya pertama perusahaan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan kompeten untuk melakukan semua pekerjaan bagi perusahaan. Pengertian seleksi berdasarkan pendapat ahli. Menurut Yoder tahun 1981 Seleksi adalah proses membagi karyawan potensial menjadi dua bagian, mereka yang diterima dan mereka yang ditolak, Hasibuan (2011), Seleksi adalah kegiatan menyeleksi dan menentukan kerja atau penolakan sebagai karyawan suatu perusahaan. Pemilihan ini didasarkan pada spesifikasi spesifik masing-masing perusahaan

(Ayu, 2015). Menurut Siagian (2015), seleksi karyawan merupakan langkah khusus yg dilakukan buat memilih pelamar mana yg akan diterima & mana yg ditolak ditolak. Menurut Bangun (2012), seleksi karyawan mengacu pada pemilihan karyawan potensial yang memenuhi syarat berdasarkan persyaratan pekerjaan yang sedang berlangsung untuk mengurangi sebagian dari kumpulan pelamar dan memilih karyawan potensial terbaik. Mengacu pada pemilihan karyawan potensial. Ini adalah proses perekrutan talenta terbaik (Riadi, 2021).

Seleksi merupakan kegiatan pengelolaan SDM yang terjadi setelah proses rekrutmen selesai. Ini berarti bahwa sejumlah pelamar telah dikumpulkan dan dipilih untuk bekerja sebagai karyawan perusahaan. Proses seleksi ini disebut seleksi. Proses seleksi sebagai sarana untuk menentukan pelamar yang siap diterima. Prosesnya dimulai dengan pelamar melamar posisi dan diakhiri dengan pemberitahuan penawaran (Puspita, 2020).

7.2.2 Tujuan Seleksi

Menurut Nitisemito (1996), tujuan dari proses seleksi adalah untuk mendapatkan individu yang sesuai untuk pekerjaan yang tepat. Proses seleksi menuntut perusahaan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat. Target seleksi adalah sebagai berikut:

1. Menjamin perusahaan mempunyai karyawan yg sempurna buat suatu jabatan/pekerjaan.
2. Memastikan laba investasi SDM perusahaan.
3. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
4. Memperlakukan pelamar secara adil & meminimalkan deskriminasi.
5. Memperkecil keluarnya tindakan buruk karyawan yang sebaiknya tidak diterima

7.2.3 Aspek-Aspek Dalam Seleksi Pegawai

Menurut Mangkuprawira (2011), aspek-aspek berikut harus diperhatikan terlebih dahulu ketika melakukan seleksi karyawan (Riadi, 2021):

1. Keabsahan

Validitas tes buat seseorang individu merupakan sejauh mana perubahan yang diperkirakan secara signifikan berkorelasi menggunakan kriteria tertentu. Perkiraan perubahan terdiri menurut seluruh jenis keterangan yang dikumpulkan buat tujuan proses seleksi, misalnya: Contoh: data lamaran, data wawancara, output tes, data pemeriksaan kesehatan Kriteria yang dimodifikasi mencakup indikator kinerja pekerjaan misalnya taraf produktivitas, ketidakhadiran, pergantian karyawan, output penilaian manajer.

2. Keandalan

Keandalan didefinisikan, sejauh mana teknik yang digunakan untuk mengukur sifat individu pelamar memberikan hasil yang stabil dan konsisten. Ukurannya adalah apakah setiap peserta tes cenderung mendapatkan nilai yang sama setiap kali mengikuti tes, atau apakah mereka cenderung mendapatkan perbedaan nilai yang jauh.

3. Biaya

Biaya memainkan fungsi penting dalam membuat pilihan yang sukses. Mengingat total biaya yang sama untuk memilih jumlah pelamar yang sama, peluang untuk berhasil berbeda. Kebanyakan dari mereka dianggap efisien dan memiliki teknik rekrutmen dan seleksi yang sama.

4. Kemudahan Pelaksanaan

Dari kondisi instrumen hingga kualitas performer dan profesional, kemudahan dalam melakukan tes seleksi juga sangat penting. Semakin terspesialisasi seorang kandidat,

semakin mudah seleksinya. Oleh karena itu, perekrut seperti pewawancara, psikolog, dan personel SDM harus didukung secara benar-benar profesional melalui formulir aplikasi dan tes yang dapat dengan mudah dipahami oleh pelamar.

Ardana (2011) menyebutkan berbagai kriteria yang perlu diperhatikan dalam melakukan proses seleksi pegawai adalah: (Riadi, 2021):

1. Seleksi berdasarkan analisis pekerjaan

Gambaran pekerjaan yang merupakan hasil kajian pekerjaan dan berisi uraian dan kewajiban, tanggung jawab, dan standar yang sebaiknya dipenuhi pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan harus digunakan sebagai panduan untuk pemilihan personel. Hal ini memastikan bahwa validitas implementasi pilihan berhasil. Pilihan yang dibuat tanpa dipandu oleh analisis pekerjaan mungkin cenderung menghasilkan keputusan dan pilihan SDM yang tidak memenuhi harapan.

2. Seleksi harus efektif dan efisien

Proses seleksi harus disesuaikan anggaran, waktu dan jadwal. Efisiensi adalah implementasi pilihan. Perusahaan memerlukan anggaran yg sesuai dengan ketersediaan anggaran, namun harus dapat memilih orang yang tepat.

3. Seleksi berdasarkan perencanaan Personalia

Perencanaan SDM menentukan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menempati posisi yang tersedia. Seleksi mengacu pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan yang belum terpenuhi oleh calon pekerja, dan akan dilakukan seleksi ulang pada periode berikutnya sehingga dapat diperoleh tenaga kerja yang sesuai.

4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku
Aturan dan peraturan yang berlaku, seperti mempekerjakan anak di bawah umur dan larangan pekerja anak, harus diperhitungkan dalam proses seleksi. Pemilihannya disesuaikan dengan kondisi adat setempat dan juga memperhatikan norma etika dan agama.
5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur
Melakukan seleksi dengan objektivitas dan kejujuran merupakan landasan aspirasi pelamar. Pemilih akan memperlakukan semua pelamar dengan itikad baik, tanpa diskriminasi, dan tidak akan dianggap merugikan pelamar atau bermanfaat bagi minoritas pelamar yang mereka dukung.

7.2.4 Kualifikasi Dalam Seleksi Pegawai

Hasibuan (2011) menyebutkan beberapa hal yang mendasari syarat dalam proses seleksi pegawai, yaitu (Riadi, 2021):

1. Umur
Usia mempengaruhi kinerja dan tanggung jawab fisik, mental dan profesional dan harus diperhitungkan. Usia pekerja juga diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan. Karyawan yang lebih muda secara fisik kuat, dinamis dan kreatif, namun mereka juga rentan terhadap kebosanan, keterlibatan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran dan pergantian yang tinggi. Karyawan yang lebih tua kurang bugar secara fisik, tetapi bekerja lebih keras, mengambil lebih banyak tanggung jawab, dan memiliki tingkat ketidakhadiran dan pergantian yang lebih rendah.

2. Keahlian

Keahlian harus menjadi perhatian utama untuk kualifikasi seleksi. Menentukan apakah seseorang mampu melakukan tugas yang diberikan. Keterampilan tersebut meliputi kompetensi teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan konseptual, kemampuan menangkap peluang, dan ketepatan dalam menggunakan alat perusahaan untuk mencapai tujuan.

3. Kesehatan fisik

Kebugaran jasmani sangat penting untuk mengisi posisi. Seseorang yang sering sakit tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Padahal, perusahaan menanggung biaya perawatan yang cukup tinggi.

4. Pendidikan

Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kualifikasi pendidikan juga dianggap memenuhi syarat untuk posisi tertentu.

5. Jenis kelamin

Karena sifat pekerjaan, jam kerja dan peraturan, gender harus dipertimbangkan. Misalnya, perempuan tidak pantas menggendongnya saat sedang melakukan pekerjaan berat atau shift malam. Demikian pula, pekerjaan perawatan bayi tidak cocok untuk pria.

6. Tampang

Penampilan (*physical appearance*) adalah penampilan umum dan tatanan penampilan seseorang. Ketampanan hanyalah kualifikasi tambahan. Artinya, penampilan pada posisi tertentu mendukung keberhasilan kinerja pekerjaan orang tersebut.

7. Bakat

Bakat (*mental aptitude*) perlu mendapat perhatian karena semakin berbakat seseorang, semakin cepat mereka tumbuh dan semakin mudah bagi mereka untuk memahami arah yang diberikan. Biasanya orang berbakat diserahkan ke psikolog.

8. Temperamen

Temperamen adalah karakter seseorang yang tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan dan tidak mudah terikat. Menilai temperamen kandidat agak sulit. diserahkan ke psikolog untuk evaluasi.

9. Karakter

Kepribadian dan temperamen berbeda dari temperamen, tetapi terdapat kesamaan yang erat antara keduanya. Kepribadian adalah karakter bawaan manusia yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan pendidikan, sedangkan temperamen tidak bisa dipengaruhi oleh sekitarnya.

10. Pengalaman kerja

Kegiatan seleksi harus menekankan pengalaman profesional pelamar. Orang yang berpengalaman adalah karyawan masa depan yang siap beraksi.

11. Kerja sama

Kolaborasi perlu dipertimbangkan dalam prosedur seleksi, karena kemauan untuk berkolaborasi secara vertikal maupun horizontal adalah kiat kesuksesan bisnis, selama kolaborasi bersifat proaktif dan berbasis keterampilan.

12. Kejujuran

Kejujuran adalah kriteria yang sangat penting karena merupakan syarat pokok untuk melimpahkan pekerjaan pada orang lain. Orang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab tidak akan diberikan pendelegasian wewenang dari perusahaan.

13. Kedisiplinan

Disiplin harus menjadi bagian dalam prosedur seleksi, karena untuk melakukan pekerjaan yang baik kita harus memiliki disiplin, baik terhadap diri maupun terhadap aturan perusahaan. Seorang karyawan tidak disiplin akan merasa sukar untuk mengharapkan hasil kerja yang baik.

14. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dan kreativitas adalah kriteria seleksi yang berarti. Karena dengan hal tersebut, orang bisa melakukan pekerjaannya secara mandiri.

7.2.5 Tahap-Tahap Seleksi Pegawai

Danang (2012) menyebutkan tahapan seleksi pegawai sebagai berikut (Riadi, 2021):

1. Penerimaan Awal

Saat pelamar mendatangi perusahaan, wawancara pertama bisa dilaksanakan. Hal tersebut dapat membantu dalam mengurangi kesalahpahaman dan menghindari pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

2. Tes-Tes Penerimaan

Tes penerimaan adalah berbagai cara untuk menilai kemungkinan bahwa keterampilan, pengalaman, dan kepribadian pelamar akan memenuhi persyaratan suatu posisi. Tes penerimaan yang umum digunakan adalah:

a. *Psychological test* (tes psikologis)

Tes psikologi (*psychological test*) adalah berbagai alat tes yang mengukur atau menguji kepribadian, temperamen, bakat, minat, kecerdasan, motivasi, dll.

b. *Knowledge tests* (tes pengetahuan)

Suatu bentuk pengujian yang menguji informasi dan pengalaman pelamar. Pengetahuan yang diuji harus sesuai dengan persyaratan untuk melakukan pekerjaan.

c. *Performace test* (tes performa)

Jenis tes yang mengukur kemampuan pelamar untuk memenuhi sebagian dari tawaran pekerjaan.

3. Wawancara Seleksi

Wawancara saat seleksi merupakan wawancara formal dan mendalam yang dilakukan untuk menilai apakah pelamar akan diterima. Pewawancara akan menanyakan jawaban atas pertanyaan yang sering diajukan. Maksud dari inti wawancara kerja untuk mengumpulkan data untuk membuat keputusan seleksi. Wawancara yang dirancang dengan baik mampu memenuhi tingkat keandalan yang dapat diterima.

4. Pemeriksaan Referensi-referensi

Rekomendasi pribadi biasanya diberikan oleh anggota keluarga atau teman dekat yang ditunjuk oleh pemohon sendiri atau perusahaannya sendiri. Jika referensi disampaikan secara tertulis, biasanya perujuk hanya akan menonjolkan poin-poin positifnya saja. Oleh karena itu, referensi pribadi jarang digunakan sebagai aturan.

5. Evaluasi Medis (tes kesehatan)

Evaluasi ini biasanya mengharuskan pelamar untuk menyerahkan informasi kesehatan mereka. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan oleh dokter luar maupun staf medis internal. Pemeriksaan kesehatan membantu perusahaan mengurangi biaya perawatan kesehatan dan asuransi jiwa karyawan serta menemukan karyawan yang dapat mengatasi tekanan fisik dan mental pekerjaan.

6. Wawancara oleh Penyelia

Manajer langsung (penyelia) pada akhirnya bertanggung jawab atas karyawan yang baru direkrut. Supervisor seringkali dapat menilai kemampuan teknis pelamar dan memberikan jawaban yang lebih spesifik atas pertanyaan

pelamar tentang posisi tertentu. Untuk alasan ini, banyak organisasi memberdayakan supervisor untuk membuat keputusan penerimaan akhir.

7. Keputusan Penerimaan

Proses seleksi diakhiri dengan keputusan perekrutan, baik untuk manajer lini maupun SDM. Pelamar lain yang belum terpilih harus diberitahu untuk tujuan promosi. Sumber Daya Manusia dapat mempertimbangkan kembali pelamar yang ditolak untuk lowongan lain saat mereka maju melalui berbagai tahap proses seleksi.

7.3 Penempatan Kerja Pegawai

Pembatasan mendasar pada penempatan kerja yang akan dilakukan dapat membutuhkan waktu dan uang yang cukup besar. Setelah seleksi karyawan, fungsi manajemen kerja langsung adalah penempatan karyawan. Menempatkan orang di tempat bukan hanya impian perusahaan, tetapi juga tenaga kerja bagi karyawan yang terkena dampak untuk mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka (Sastrohadiwiryono, 2001).

7.3.1 Pengertian

Rekrutmen adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pekerja yang mampu lulus seleksi yang dibuat dalam area tertentu dan yang mampu mempertimbangkan semua risiko dan peluang yang timbul dari tugas dan tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka (Trigonal Media, 2020).

Alokasi berarti menugaskan karyawan baru atau lama ke posisi kerja tertentu. Ada dua jenis penempatan: karyawan baru dari luar perusahaan dan karyawan lama ke posisi baru (Muhari, 2011).

7.3.2 Faktor-Faktor Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja dilakukan untuk menempatkan orang (SDM) yang tepat di tempat yang tepat berdasarkan keahlian mereka (BPSDM, 2019) :

1. Prestasi Akademis

Prestasi akademik karyawan dari pelatihan sebelumnya harus diperhitungkan. Berhati-hatilah saat mengajar karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan menjalankan wewenang dan tanggung jawab (Husni, 2001).

2. Pengalaman

Pengalaman kerja adalah aset terpenting untuk memasuki bidang tertentu. Perusahaan yang tidak menjual banyak produk sepanjang waktu cenderung lebih menghargai pengalaman kerja daripada latar belakang akademis (Husni, 2001).

3. Kesehatan Fisik dan Mental

Saat mengerahkan pekerja, unsur kesehatan jasmani dan rohani harus dipertimbangkan untuk menghindari kerugian bisnis (Sastrohadiwiryono, 2001).

4. Status Perkawinan

Penting juga untuk mengetahui status perkawinan karyawan. Status perkawinan, khususnya penempatan pekerja yang terlibat, dapat menjadi pertimbangan (Trigonal Media, 2020).

5. Usia

Faktor usia pekerja yang berhasil mungkin perlu dipertimbangkan ketika menempatkan pekerja. Hal ini untuk menghindari hilangnya produktivitas bagi karyawan yang terkena dampak (Trigonal Media, 2020).

7.3.3 Jenis Penempatan Kerja

Ada 3 jenis papan peringkat dalam aliran ini: promosi, transfer, dan degradasi. Semua keputusan harus dibuat tanpa memandang penyebabnya. dengan kebijakan dan langkah selanjutnya, seperti perampangan, merger, akuisisi, atau perubahan internal lainnya (Muhari, 2011).

1. Promosi dan Penggantian Tenaga Kerja

Promosi dilakukan saat karyawan berpindah dari satu posisi ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab, atau tingkat yang lebih tinggi. Umumnya, itu disajikan sebagai suatu kehormatan, penghargaan atas upaya dan pencapaiannya di masa lalu. Pengambil keputusan dapat secara nyata membedakan antara karyawan yang kompeten dan karyawan yang tidak kompeten. Keputusan harus menggambarkan nilai kerja seorang karyawan dan tidak berdasarkan keputusan yang berbeda. Pengambil keputusan tidak boleh mengikuti prasangka dan perasaan pribadi mereka. Kegiatan yang didasarkan pada keuntungan pribadi akan mengakibatkan sumber daya manusia perusahaan dipenuhi oleh orang-orang yang tidak kompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan terganggu.

Pada dasarnya, orang cenderung terus meningkatkan keterampilan mereka. Prinsip ini tidak selalu berlaku, tetapi menunjukkan bahwa kinerja di satu bidang tidak selalu berarti kinerja yang lebih baik di bidang lain. Sebagai contoh, jika seorang teknisi secara konsisten mencapai penghematan yang signifikan melalui kegiatan perubahan teknik di kilang dengan mempekerjakan karyawan baru di perusahaan corporation, itu adalah pencapaian yang sangat baik oleh teknisi tersebut. Teknisi tersebut kemudian dipromosikan menjadi supervisor. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor yang terpercaya

sangat berbeda dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang teknisi yang terpercaya. Akibat sistem promosi tersebut, perusahaan mengalami dua kerugian: bos yang tidak bisa diandalkan dan insinyur yang handal.

Ada juga model senioritas, di mana karyawan yang lebih tua biasanya dipromosikan terlebih dahulu. Senior adalah karyawan yang sudah lama bekerja. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan masa kerja mereka di perusahaan. Alasan pendekatan ini adalah untuk menghilangkan atau mengurangi promosi yang menyimpang. Perputaran pekerja dapat terjadi karena alasan berikut (Abdurrahmat, 2006): 1) pengangkatan, 2) mutasi, dan 3) pemutusan hubungan kerja. Pengangkatan suatu jabatan biasanya didasarkan pada: 1) prestasi kerja, 2) disiplin kerja, 3) loyalitas, 4) komitmen, 5) pengalaman, 6) keandalan, dan 7) alasan seseorang diangkat pada jabatan tersebut. kriteria objektif

2. Transfer dan Demosi

Pemindahan dan penurunan pangkat adalah dua kegiatan rekrutmen penting lainnya dalam suatu perusahaan. Transfer terjadi ketika seorang karyawan berpindah dari satu posisi ke posisi lain dengan gaji, tingkat tanggung jawab, atau struktur yang kurang lebih sama. Demosi terjadi ketika seorang karyawan dipromosikan dari posisi yang lebih rendah ke posisi lain. Transfer lebih bermanfaat bagi karyawan dan menjadikan mereka kandidat utama untuk promosi di masa depan karena mereka memperoleh pengalaman kerja, memperoleh keterampilan baru, dan menjadi karyawan yang lebih baik dalam banyak hal. Transfer juga meningkatkan motivasi dan kepuasan individu (Rivai, Veithzal and Sagala, 2009).

Demosi jarang bermanfaat bagi karyawan. Biasanya ini terjadi karena masalah disiplin. Karyawan diturunkan pangkatnya karena kinerja yang buruk atau pelanggaran aturan kerja. Demosi menyebabkan masalah. Itu berarti karyawan mungkin kehilangan motivasi untuk bekerja atau mengajukan pertanyaan yang lebih besar, ditentukan oleh keputusan penurunan pangkat. Selain berdampak negatif pada karyawan lain, karyawan yang diturunkan pangkatnya menjadi semakin tidak produktif dan kurang loyal. Pada dasarnya, degradasi memiliki tujuan yang sah. Artinya, mempromosikan atau mendorong karyawan yang tidak mampu bekerja. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan ingin mempertahankan karyawan dan memindahkannya ke tingkat tanggung jawab yang lebih rendah (Rivai, Veithzal and Sagala, 2009).

3. *Job Posting Program*

Program rekrutmen memberi tahu karyawan tentang permintaan rekrutmen. Iklan pekerjaan mendorong karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar. Biasanya diterbitkan secara berkala atau elektronik melalui buletin atau surat kabar internal. Kualifikasi dan persyaratan lainnya biasanya diambil dari wawasan pekerjaan (Abdurrahmat, 2006).

Tujuan dari program kesempatan kerja ini adalah untuk mendorong karyawan untuk mencari promosi dan mutasi serta membantu departemen sumber daya manusia dalam mengisi posisi internal. Dengan cara ini, iklan pekerjaan dapat menggabungkan kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan. Sebagian saja posisi memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan ini. Biasanya hanya posisi level yang lebih rendah seperti posisi clerical, technical atau supervisory. Namun, posisi tingkat yang lebih tinggi juga

dapat diiklankan untuk memenuhi verifikasi dan persyaratan kesempatan yang sama sehingga karyawan dapat yakin bahwa mereka dapat mengisi posisi apa pun di perusahaan, sehingga departemen SDM Penting untuk membuat program rekrutmen yang baik dan menerapkannya secara konsisten (Rivai, Veithzal and Sagala, 2009).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, F. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Ayu, I. (2015) *Seleksi SDM: Definisi, Tujuan, Metode, Proses, Kendala, Dan Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Proses Seleksi*. Available at: <https://irrineayu.wordpress.com/2015/03/25/seleksi-sdm-definisi-tujuan-metode-proses-kendala-dan-faktor-yang-dipertimbangkan-dalam-proses-seleksi/>.
- Bandits, N. (2014) *Manajemen Perusahaan Seleksi SDM*. Available at: <http://www.slideshare.net/banditznero/kuliah-7-seleksi-sdm->.
- BPSDM (2019) *Penempatan SDM Pada Posisi yang Tepat Hasilkan Kinerja Terbaik*. Available at: <https://bpsdm.pu.go.id/bacaberita-penempatan-sdm-pada-posisi-yang-tepat-hasilkan-kinerja-terbaik>.
- Denny, B. (2009) *Proses Seleksi Dalam Departemen SDM, Jurnal Manajemen*. Available at: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/proses-seleksi-dalam-departemen-sdm.html>.
- Etania, R. (2020) *Pengembangan SDM: Definisi, Program, dan Strategi Efektif, HR Note.Asia*. Available at: <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/kunci-pengembangan-sdm-200909/#:~:text=Pengembangan SDM adalah proses di,peran mereka di masa depan>.
- Husni, L. (2001) *Pangantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Muhari, S. (2011) *Penempatan SDM, Wordpress*. Available at:

<https://syafaatmuhari.wordpress.com/2011/09/05/penempatan-sdm/>.

Nidno (2013) *Manajemen SDM: Seleksi Tenaga Kerja, Blogspot*. Available at: http://nidnod91.blogspot.com/2013/04/seleksi-tenaga-kerja_25.html.

Puspita, M. D. (2020) *Prosedur Rekrutmen dan Seleksi SDM, Potenzia Consulting*. Available at: <http://www.protenziaconsulting.com/news/prosedur-rekrutmen-dan-seleksi-sdm/>.

Riadi, M. (2021) *Seleksi Karyawan - Pengertian, Tujuan, Aspek, Kualifikasi dan Langkah-langkah, KajianPustaka.Comustaka*. Available at: <https://www.kajianpustaka.com/2021/11/seleksi-karyawan.html>.

Rivai, Veithzal and Sagala, E. J. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rizeki, D. N. (2022) *Mengenal Tujuan dan Metode Pengembangan SDM bagi Perusahaan, majoo*. Available at: <https://majoo.id/solusi/detail/pengembangan-sdm>.

Sastrohadiwiryo, B. S. (2001) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara.

Septian, H. (2015) *MSDM Pengujian Seleksi Kelas Karyawan, Academia.Edu*. Available at: http://www.academia.edu/9052578/MSDM_Pengujian_Seleksi_Karyawan.

Trigonal Media (2020) *Penempatan Tenaga Kerja, Trigonal Media*. Available at: <https://www.trigonalmedia.com/2015/06/penempatan-tenaga-kerja.html>.

BAB VIII

STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM

Oleh Budi Harto, S.E., M.M.

8.1 Pendahuluan

Organisasi diciptakan dengan visi yang berbeda untuk kepentingan anggota. Pada kenyataannya, organisasi dipimpin dan dibimbing oleh orang-orang. Manusia merupakan unsur yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Untuk mencapai tata kelola perusahaan yang baik dan berdasarkan perkembangan teknologi informasi dan inovasi (Hakim and Harto, 2021) perusahaan membutuhkan sumber daya manusia sebagai aset terpenting mereka (Awaludin, 2019)

Sumber daya manusia sangat memiliki peran besar dalam menentukan arah dan kemajuan sebuah organisasi. Dengan begitu cepatnya perkembangan teknologi, setiap individu diharuskan bisa menggali berbagai potensi sumber daya manusia yang dimiliki, agar dapat menunjang kinerja perusahaan atau organisasi. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap SDM akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tugas setiap hari, SDM yang memiliki kompetensi berarti yang mampu memberikan kinerja terbaik pada jabatan atau fungsi yang dimilikinya (Ramon, 2013).

Peningkatan kinerja SDM dalam organisasi dapat dilakukan dengan dengan memperbaiki atau meningkatkan kompetensi mereka. Kompetensi sendiri merupakan pengetahuan dan kemampuan seorang individu baik secara teknik maupun interpersonal (Robbins and Coulter, 2016). Kompetensi juga

mengacu pada karakteristik dasar individu yang dikaitkan dengan kriteria kinerja yang efektif dan/atau baik (Spencer, 2006).

Kompetensi bisa juga disebut sebagai sebuah alat deskriptif yang mendefinisikan kemampuan, pengetahuan, atribut pribadi, dan perilaku yang dibutuhkan untuk secara efektif melakukan fungsi di perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya. Kompetensi sekarang digunakan dalam berbagai tugas sumber daya manusia, mulai dari seleksi, retensi, dan pengembangan hingga perencanaan strategis perusahaan. Model kompetensi dapat membantu profesional sumber daya manusia dalam meningkatkan keahlian dan produktivitas SDM mereka untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berubah dan mengatasi masalah bisnis kompetitif lainnya dalam iklim bisnis yang kompetitif dan berubah dengan cepat saat ini (Rodriguez, et al. 2006). Dari hal tersebut, kompetensi adalah karakteristik pengetahuan, keahlian dan kepribadian yang mempengaruhi kinerja personel/pegawai dalam suatu organisasi.

Keterampilan, pengetahuan, sikap, kualitas pribadi, dan motivasi yang terkait dengan pekerjaan yang dikerjakan dengan baik juga dapat disebut sebagai kompetensi (Fahrurazi, et al. 2021). Memanfaatkan kerangka kompetensi, praktik berbasis kompetensi akan membawa tujuan strategis organisasi dan inisiatif SDM yang utama menjadi sebuah kesatuan yang selaras.

Sebuah perusahaan mungkin saja dapat memberikan gambaran secara terus menerus dari total pengetahuan dan portofolio keterampilan karyawannya dengan menggunakan kerangka kerja sistematis untuk mengevaluasi kompetensi secara personal. Data kompetensi ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian organisasi dan dapat juga digunakan untuk meningkatkan inisiatif SDM-nya, seperti prosedur akuisisi bakat yang dimiliki SDM, sistem manajemen kinerja, alat untuk pelatihan dan pengembangan, prosedur retensi karyawan, dan

rencana pertumbuhan organisasi di masa yang akan datang (Gangani, et al. 2008).

8.2 Faktor – Faktor Strategi Peningkatan Kompetensi

Ada beberapa peluang dan cara baru bagi para praktisi SDM dalam menggunakan model kompetensi untuk meningkatkan kompetensi baik individu maupun tim didalam organisasi. Kerangka konseptual untuk seleksi, evaluasi, pengembangan bakat, manajemen kinerja, dan aktivitas sumber daya manusia lainnya dapat dibuat dengan menggunakan kumpulan data kualitas pribadi yang dapat dikelola. Faktor-faktor yang paling sering untuk menerapkan peningkatan kompetensi di dalam sebuah perusahaan, menurut (Rahbar, et al. 2012), adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi Operasi

Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui model kompetensi dengan memperkuat fungsi-fungsi penting. Ini memerlukan peningkatan standar dengan mengidentifikasi dan mempromosikan perilaku yang berkontribusi pada kinerja terbaik daripada hanya mengevaluasi perilaku yang diperlukan untuk kinerja rata-rata dengan memanfaatkan model kompetensi khusus fungsi atau pekerjaan khusus.

2. Mencapai Keselarasan Organisasi dan Integrasi Budaya

Organisasi dapat menjaga kekompakan dan keselarasan mereka selama proses transformasi organisasi yang mengganggu seperti aktivitas merger/akuisisi, divestasi, atau perampangan dengan menerapkan model kompetensi. Untuk memberi karyawan gambaran yang jelas dan tidak ambigu tentang perilaku yang akan dituntut oleh perusahaan masa depan untuk sukses, ini memerlukan penerapan model kompetensi inti di seluruh organisasi dan memelihara budaya organisasi secara kompleks (Harto, 2022).

3. Meningkatkan Prosedur SDM

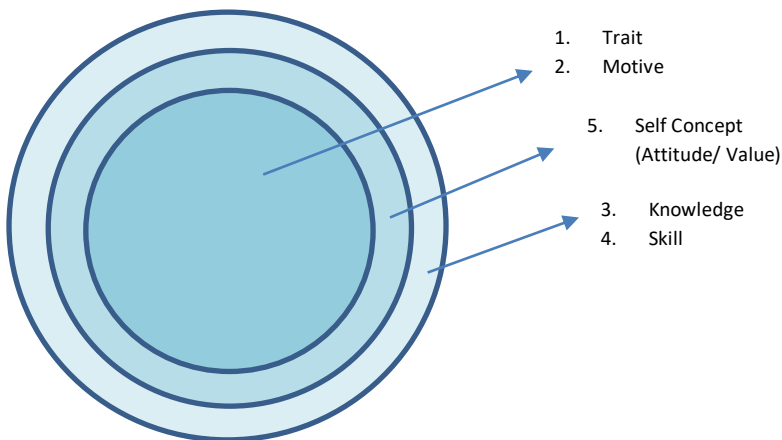
Dengan menggunakan praktik standar, bisnis dapat meningkatkan prosedur SDM mereka. Hal ini dapat memerlukan mempekerjakan bakat dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk kinerja organisasi tertentu untuk menetapkan prosedur pelatihan dan pengembangan karir serta metode perekrutan dan akuisisi bakat yang lebih efektif.

4. Mendorong Perubahan Di Dalam Organisasi

Dalam aplikasinya, hal ini memerlukan pembuatan model kompetensi yang menentukan masa depan untuk seleksi dan pertumbuhan organisasi. Hal ini juga memerlukan penentuan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan di sektor usaha baru yang kurang dalam tenaga kerja saat ini, bisnis tradisional, pasar, atau teknologi.

8.3 Model Strategi Peningkatan Kompetensi

Menurut (Spencer, 2006) terdapat sebuah model untuk kompetensi:



Gambar 8.1. Model Kompetensi Spencer
Sumber: (Spencer, 2006).

Trait atau ciri bawaan merupakan ciri-ciri fisik dan reaksi yang bersifat konsisten terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerja. Motive atau motif adalah hal-hal yang menjadi latar belakang atau motif SDM dalam melakukan pekerjaan tersebut. Self Concept atau konsep diri merupakan cara seorang SDM memandang posisi dirinya sendiri. *Knowledge* atau pengetahuan adalah banyaknya informasi yang dimiliki oleh SDM tentang pekerjaan, dan Skill atau keterampilan adalah kemampuan SDM untuk melaksanakan tugas-tugas baik secara fisik maupun mental.

Ciri bawaan dan motif merupakan hal yang paling sulit untuk diubah atau diarahkan karena hal tersebut sudah menjadi pandangan hidup masing-masing individu, sedangkan pengetahuan dan kemampuan menjadi hal yang paling mudah untuk diarahkan karena keduanya merupakan sesuatu yang dapat dipejari dan didapat selama proses pekerjaan.

Meskipun penggunaan model kompetensi berbasis perilaku memiliki beberapa keuntungan, memutuskan untuk menerapkan pendekatan berbasis kompetensi di dalam organisasi harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Manajemen organisasi, dan terutama pakar SDM-nya, harus menginvestasikan banyak waktu dalam penilaian kebutuhan organisasi, perencanaan, pengumpulan data, manajemen perubahan dan resistensi, dan komunikasi jika ingin menerapkan pendekatan dan model berbasis kompetensi dengan baik (Morgeson, et al. 2004).

8.4 Impelementasi Model Strategi Peningkatan Kompetensi

Sebelum menerapkan strategi berbasis kompetensi, organisasi harus membangun model konseptual kompetensi untuk mengarahkan jalannya ke tujuan peningkatan kinerja SDM berikut:

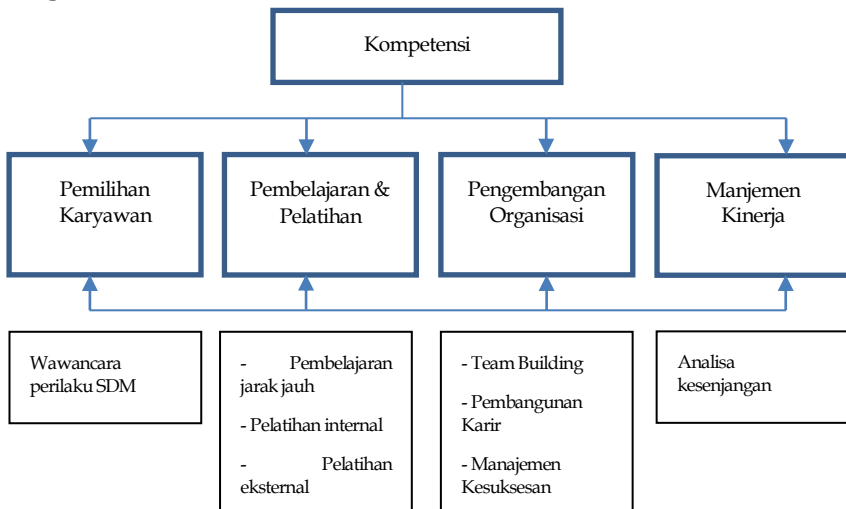
1. Proses pengembangan kepemimpinan berbasis kompetensi
2. Praktik wawancara berbasis perilaku
3. Manajemen suksesi strategis
4. Jalur karir dan sistem pengembangan karir
5. Peningkatan kinerja dan manajemen

Setelah tujuan penerapan berbasis kompetensi diidentifikasi, tempat logis untuk memulai analisis adalah dengan melihat informasi yang sudah ada. Informasi ini mencakup jenis bisnis, bauran produk, struktur organisasi, jumlah karyawan, misi dan nilai-nilai, deskripsi pekerjaan yang ada, materi pelatihan, dan sistem manajemen kinerja yang ada. Setelah meninjau informasi latar belakang dan penelitian, para ahli konten pekerjaan diidentifikasi. Pakar konten pekerjaan adalah individu yang memiliki dampak kuat (langsung atau tidak langsung) pada pekerjaan tertentu. Untuk berbagai posisi, para ahli konten Pekerjaan adalah pemegang jabatan (yang efektif dalam pekerjaan mereka, belum tentu berkinerja unggul); pengawas; anggota tim lintas fungsi; dan visioner dan pemimpin pemikiran (Martone, 2013).

Metodologi yang dipilih untuk membangun model untuk berbagai posisi didorong oleh tujuan akhir penerapan kompetensi. Metode pengumpulan data termasuk wawancara analisis pekerjaan, kelompok fokus, dan deskripsi pekerjaan pemegang jabatan saat ini. Populasi target untuk wawancara insiden kritis termasuk pemegang jabatan pekerjaan, tim lintas fungsi, supervisor, dan pemimpin pemikiran internal dan visioner (D and Intagliata, 2012).

Salah satu masalah utama yang mungkin terjadi saat menerapkan strategi berbasis kompetensi adalah untuk menentukan ruang lingkup penerapan model kompetensi di berbagai sistem SDM. Organisasi dapat mengadopsi strategi

perubahan inkremental yang berfokus pada proses langkah demi langkah:



Gambar 8.2. Aplikasi Model Kompetensi
Sumber: (Gangani, McLean, and Braden, 2008)

8.4.1 Pelatihan dan Edukasi

Dengan menggunakan kerangka kompetensi, sebuah bisnis dapat membuat gambaran berkelanjutan dari seluruh pengetahuan dan keahlian stafnya. Dengan menggunakan data ini, perusahaan dapat menentukan di mana kesenjangan kompetensinya sekarang dan di masa depan, dan kemudian menyesuaikan rencana pelatihan dan pendidikan stafnya dengan tepat. Peran pendidikan dan pelatihan adalah bidang lain di mana pendekatan berbasis kompetensi dapat digunakan. Untuk mengetahui gap kompetensi antara kemampuan individu dengan kebutuhan pekerjaannya saat ini dan yang akan datang, proses implementasinya dapat dimulai dengan analisis.

Latihan dalam analisis kesenjangan ini mengarah pada identifikasi kemampuan yang perlu dikembangkan oleh petahana saat ini. Kompetensi dikategorikan ke dalam tiga

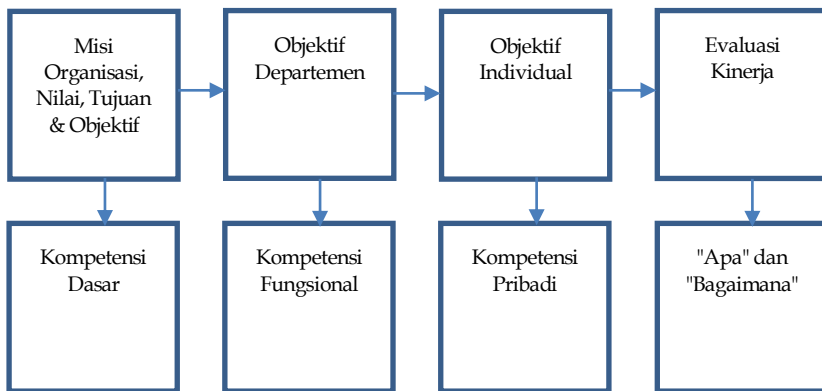
kelompok utama: kompetensi dasar (keterampilan yang diperlukan yang harus dimiliki semua karyawan), kompetensi fungsional (keterampilan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaan saat ini), dan kompetensi pribadi (kompetensi yang membantu karyawan mencapai tujuan individu mereka dan mempersiapkan diri) mereka untuk tingkat berikutnya atau pekerjaan masa depan). Sejumlah program internal (difasilitasi oleh pelatih internal) dan eksternal (difasilitasi oleh kursus online dan pelatih eksternal) telah dibuat. Karyawan yang ditemukan lemah dalam kompetensi tertentu (melalui proses tinjauan kinerja) dikirim ke kegiatan pelatihan dan pengembangan khusus yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi tertentu (J and Buford, 2002).

8.4.2 Perkembangan Organisasi

Kompetensi dalam hal ini digunakan untuk menentukan potensi jangka panjang seorang karyawan. Perusahaan berpendapat bahwa pekerja berkualifikasi tinggi dan berprospek tinggi yang terus menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang kuat akan maju seiring dengan pemenuhan jalur karir. Karyawan akan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka melalui program pelatihan dan pendidikan berbasis kompetensi, dan proses ini akan diverifikasi dan dipantau terus-menerus terhadap hasil bisnis dan penilaian kinerja (Cahyadi, et al. 2022). Program pelatihan berbasis kompetensi formal, seperti pengajaran berbasis kelas, pelatihan berbantuan komputer interaktif, pembelajaran online, dan lainnya, akan dikembangkan dan diterapkan. Proyek ini berusaha untuk mempromosikan pengembangan profesional karyawan dengan menawarkan mereka kesempatan belajar yang inovatif, praktis, dan mutakhir.

8.4.3 Manajemen Kinerja

Dimasukkannya kompetensi sistem manajemen kinerja menjamin bahwa tujuan individu dan tujuan perusahaan selaras. Sistem manajemen kinerja dirancang untuk memberikan penekanan yang sama pada tujuan "bagaimana" dicapai serta tujuan "apa" yang dicapai (seperti target penjualan dalam hal angka) (misalnya, hubungan pelanggan yang solid).



Gambar 8.3. Hubungan Antar Jenis Kompetensi
Sumber: (Gangani, McLean and Braden, 2008).

Diagram di atas menjelaskan bagaimana maksud, nilai, tujuan, dan sasaran perusahaan diterjemahkan ke dalam kompetensi inti atau kompetensi dasar (seperti integritas dan menghargai keragaman). Keterampilan penting yang mendukung prinsip-prinsip organisasi dikenal sebagai kompetensi inti, dan dimiliki oleh semua personel. Tujuan individu dibuat berdasarkan tujuan departemen. Tujuan dan sasaran departemen berfungsi sebagai dasar untuk kemampuan fungsional, yang mencakup keahlian teknis dan kecerdasan bisnis. Karyawan dapat mencapai tujuan unik mereka dan bersiap untuk pekerjaan tingkat berikutnya atau masa depan

dengan memanfaatkan kompetensi pribadi mereka, yang meliputi fleksibilitas dan orientasi hasil (Ramon, 2013).

DAFTAR PUSTAKA

- Awaludin, L. (2019). "Strategi Penguatan Kompetensi Sdm Teknologi Informasi & Komunikasi (Tik) Dalam Mengoptimalkan Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe)," *Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kabupaten Bandung Barat*, p. 2.
- Cahyadi, N. and Harto, B. Parlina, L. et al. (2022). *Dasar Kepemimpinan*, Batam: Rey Media Grafika.
- D. J. u. and Intagliata, S. N. (2012) "Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: creating distinctiveness by focusing on strategy and," *Human Resources Planning*, pp. 23(4), 12-23.
- Fahrurazi, B. Harto et al. (2021). *Teori dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia*, Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Gangani, N. McLean G. N. and Braden R. A. (2008). "A Competency-Based Human Resource Development Strategy," *Performance Improvement Quarterly*, p. 19.
- Hakim, R. R. A. and Harto, B. (2021). "Dashboard Sistem Pendukung Keputusan Untuk Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT Cakrawala Asia," *Engineering and Technology International Journal (EATIJ)*, pp. 216-229.
- Harto, B. (2022). "Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," in *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori dan Penerapannya)*, Bandung, CV Media Sains Indonesia. pp. 167-179.
- J. A. J. and. I. J. R. Buford. (2002). *Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners*, Cincinnati, OH: Southwestern.
- Martone, D. (2013). "A guide to developing a competency-based performance management system," *Employment Relations Today*, pp. 23-32.
- Morgeson, F. P. Dlaney-Klinger, K. Mayfield, M. S. Ferrara, P. and Campion, M. A. (2004). "Self presentation processes in job analysis: a field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies," *Journal of Applied Psychology*, pp. 89(4) 674-686, 2004.
- Rahbar D., Erickson, Dana, Lou M. and Dalik, A. (2012). "Here to stay: Taking competencies to the next level," *World at Work Journal*, pp. 70-77.

- Ramón, D. K. (2013) "Cultural Competency, Adaptation and Intelligence: Non-Governmental Organizations Role in this Globalization Era," *Journal of Social Research & Policy*, p. 4 (1).
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2016). Management 13th Edition, London: Pearson Education
- Rodriguez D., Patel, R. Bright, A. Gregory D. and Gowing M. K. (2002), "Developing competency model to promote integrated human resource practices," *Human Resource Management*, pp. 309-324.
- Spencer, L. M., (2006). Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons.

BAB IX

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Oleh Dr. Astadi Pangarso

9.1 Pendahuluan

Berdasarkan teori sumber daya manusia (*Human Capital theory/HC theory*) organisasi berinvestasi dalam bentuk pendidikan dan atau pelatihan yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan, mempelajari keterampilan kerja, mendapatkan pengalaman, memperoleh kebiasaan (seperti ketepatan waktu dan kejujuran), dan bahkan mendapatkan kompetensi (Tomer, 2016). Pelatihan berbeda dengan pengembangan sumber daya manusia/SDM. Pelatihan cenderung berorientasi jangka pendek yang bertujuan lazimnya untuk mengatasi permasalahan terkait perlunya peningkatan kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan berorientasi jangka panjang jika dibandingkan dengan pelatihan.

Pengembangan dilakukan berdasarkan persiapan organisasi untuk siap dengan berbagai perubahan di masa depan. Organisasi melakukan prediksi berdasarkan data-data dan informasi terkait apa yang mungkin terjadi di masa depan. Perlu adanya persiapan yang sebaiknya dilakukan di masa sekarang agar dapat secara sistematis terukur dengan logis yang nantinya dapat berpotensi lebih besar untuk siap menghadapi masa depan secara efisien. Adanya pandemi COVID-19 (Pangarso, 2021; Pangarso et al., 2022; Zulherman et al., 2021) memberikan pelajaran penting bagi organisasi terkait bagaimana merespon krisis yang tidak terduga.

Perlu pelatihan dan pengembangan SDM (PPSDM) khususnya jika terjadi krisis yang terjadi tiba-tiba agar organisasi dapat terus beroperasi dengan baik diberbagai kondisi (Martin, 2006).

9.2 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan merupakan proses terorganisir untuk memperoleh suatu kemampuan dan atau mempertahankan suatu kemampuan. Sedangkan juga pengembangan merupakan serangkaian proses jangka panjang terkait pembelajaran (merupakan inti dari pelatihan). Maka PPSDM adalah proses memberikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang sesuai yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk mewujudkan efektivitas organisasi (Thornton III & Rupp, 2006) dan peningkatan kinerja (Swanson & Holton III, 2001). PPSDM juga adalah penggunaan terintegrasi dari pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi (Wilson, 2004). Peran kunci dari PPSDM adalah untuk mengembangkan potensi manusia yang selanjutnya meningkatkan organisasi dan individu untuk mencapai tujuan. Jumlah sumber daya finansial organisasi yang tersedia untuk PPSDM terbatas, yang diharapkan dapat berdampak secara optimal. Oleh karena itu penting untuk adanya keselarasan antar strategi organisasi dengan PPSDM. Pendekatan PPSDM dari tahun 1960-an-1980-an menggunakan pendekatan PPSDM klasik, sedangkan sampai dengan tahun 2000-an menggunakan pendekatan tujuan organisasi. Penggunaan faktor kesuksesan kritis dan rantai nilai merupakan cara untuk dapat mengetahui apakah investasi PPSDM sudah menambah nilai bagi organisasi atau tidak; ketepatan alokasi sumber daya serta efisiensi.

PPSDM dapat berpengaruh terhadap adanya:

1. Pengembangan individu (pengembangan keterampilan, keterampilan interpersonal, pengembangan karir, dan lain-lain). Penilaian kinerja individu terkait dengan rencana PPSDM yang memungkinkan orang untuk meningkatkan kinerja dan juga mengembangkan kemampuan di bidang baru.
2. Pengembangan kelompok (Kebutuhan PPSDM sering dibutuhkan untuk kelompok seperti kebutuhan untuk mengintegrasikan pekerja lintas fungsi terkait program pembangunan tim, atau untuk menginformasikan dan melatih karyawan tentang produk dan layanan baru).

PPSDM fokus pada dimensi "yang dapat dikembangkan" (yaitu, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam jangka waktu yang wajar dengan teknik pelatihan yang relevan untuk organisasi). PPSDM juga mendukung proses rekrutmen dan seleksi karyawan agar memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memungkinkan mereka merekrut dan menyebarkan orang ke seluruh organisasi dengan sukses. 11 peran yang menunjukkan banyak dimensi yang dilakukan oleh PPSDM adalah sebagai berikut:

1. Peneliti
2. Pemasar
3. Agen perubahan organisasi
4. Analis kebutuhan pekerjaan
5. Desainer program pekerjaan
6. Pengembang bahan PPSDM
7. Instruktur/fasilitator
8. Penasihat pengembangan karir
9. Pengurus
10. Penilai
11. Manajer SDM

Terdapat 3 pertanyaan penting terkait praktik PPSDM pada organisasi (Rothwell, 2005):

1. Bagaimana bagian PPSDM berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis organisasi?
2. Bagaimana PPSDM melakukan penilaian terkait kebutuhan pelatihan?
3. Bagaimana PPSDM membuktikan pengembalian investasi pelatihan? PPSDM sebaiknya dipandang sebagai belanja modal atau sebagai *overhead* organisasi (Garrick, 1998).

“*Know that*” dan “*know how*” adalah bentuk pengetahuan yang sangat penting pada era 4.0, karena terkait erat dengan efisiensi dan produktivitas, menyelesaikan sesuatu tepat waktu. “*Know that*” dan “*know how*” mendukung PPSDM di mana pengetahuan ditransmisikan sebagai keterampilan untuk pekerjaan (McNiff & Whitehead, 2000).

9.3 Strategi PPSDM (Swanson & Holton III, 2001)

1. PPSDM terstruktur: pengembangan keahlian karyawan yang efektif dan efisien melalui pengetahuan, praktik, dan atau pengalaman yang dipilih dengan cermat yang menghasilkan perilaku sesuai kriteria organisasi.
2. PPSDM tidak terstruktur: proses pengembangan keahlian yang tidak terencana dan tidak terdokumentasi.
3. *On the job training* PPSDM: pelatihan yang berlangsung pada saat karyawan bekerja, baik secara terstruktur (direncanakan) atau tidak terstruktur (tidak direncanakan).
4. PPSDM terkustomisasi: pelatihan terstruktur untuk memenuhi kebutuhan khusus organisasi.
5. *Off the shelf* PPSDM: pelatihan terstruktur untuk memenuhi kebutuhan umum organisasi.

6. PPSDM program: pengalaman belajar secara mandiri dirancang untuk mengembangkan keahlian khusus karyawan.
7. PPSDM nama program: nama program PPSDM yang berasal dari jabatan, tugas pekerjaan, konsep kerja, sistem kerja, proses kerja, atau perangkat keras.

9.4 Fase Pelatihan Terkait Kinerja



Gambar 9.1 Model Respon Perubahan Organisasi
(Sumber : **Swanson & Holton III, 2001**)

1. **Analisis:** Mendiagnosis persyaratan kinerja organisasi yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan mendokumentasikan keahlian yang dibutuhkan di tempat kerja.
2. **Desain:** Membuat dan atau memperoleh strategi umum dan khusus bagi orang-orang untuk mengembangkan keahlian di tempat kerja.
3. **Pengembangan:** Mengembangkan dan atau memperoleh materi pelatihan untuk peserta dan instruktur yang diperlukan untuk melaksanakan desain pelatihan.

4. **Implementasi:** Kelola program pelatihan dan penyampaian kepada peserta.
5. **Evaluasi:** Menentukan dan melaporkan efektivitas PPSDM dalam hal kinerja, pembelajaran, dan persepsi.

Organisasi perlu mengevaluasi/memonitor kegiatan PPSDM-nya dengan beberapa alasan untuk memastikan bahwa (Thorne, 2007):

1. Tujuan dan strategi PPSDM diselaraskan dengan tujuan organisasi;
2. Inisiatif PPSDM membantu peningkatan kemajuan organisasi secara keseluruhan menuju tujuannya;
3. Sumber daya yang diterapkan untuk PPSDM digunakan dengan cara yang paling efektif;
4. Komponen khusus dari proses pelatihan, termasuk fungsi PPSDM, pelatih/*trainer* dan program pelatihan memenuhi standar yang disepakati;
5. PPSDM khusus sesuai untuk staf untuk siapa mereka dirancang dan berkontribusi menghasilkan keluaran yang direncanakan.

9.5 Publikasi Penelitian Empiris Kuantitatif Terdahulu Terkait PPSDM

Berdasarkan penelusuran penulis dari database Scopus terkait publikasi penelitian empiris kuantitatif terdahulu dan terbaru tentang PPSDM terdapat hasil penelitian sebagai berikut.

Tabel 9.1 Kumpulan publikasi penelitian terdahulu terkait PPSDM

No	Peneliti, tahun	Judul penelitian	Kuartil Jurnal Scopus	Hasil penelitian
1	(Acosta-Prado et al, 2022)	<i>“The mediating role of knowledge generation between training and development of human talent and innovative performance”</i>	Q2	Pengaruh signifikan PPSDM terhadap kinerja inovasi serta peran mediasi generator pengetahuan pada pengaruh PPSDM terhadap kinerja inovasi pada konteks perusahaan-perusahaan manufaktur di Kolombia.
2	(Paais, 2019)	<i>“Evaluation of Employees Job Satisfaction through Training, Development, and Job Stress in Bank Maluku, Indonesia”</i>	Q3	PPSDM secara signifikan terbukti meningkatkan kepuasan kerja pada seting penelitian bank Maluku di Indonesia.
3	(Sok et al, 2018)	<i>“Home to work spillover and turnover intentions: The mediating role of training and development practices”</i>	Q2	Praktek PPSDM berpengaruh signifikan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Intervensi positif antara pekerjaan dan non-pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PPSDM. Sedangkan Intervensi negatif antara pekerjaan dan non-pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PPSDM.

4	(Bibi et al., 2018)	<i>"The impact of training and development and supervisors support on employee's retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment"</i>	Q3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PPSDM serta dukungan <i>supervisor</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan. Demikian pula, hasilnya juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memoderasi hubungan pengaruh antara PPSDM, dukungan <i>supervisor</i>, dan retensi karyawan.
---	---------------------	---	----	---

(Sumber: hasil olahan penulis, 2022)

DAFTAR PUSTAKA

- Acosta-Prado, J. C., López-Montoya, O. H., & Tafur-Mendoza, A. A. (2022). The mediating role of knowledge generation between training and development of human talent and innovative performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2021-0309>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113–131.
<https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020>
- Garrick, J. (1998). Informal Learning in the Workplace. In *Unmasking Human Resource Development*.
<https://doi.org/10.1108/jocm.1999.12.3.1.1>
- Martin, V. (2006). *Managing projects in human resources, training and development*.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2000). *Action Research in Organisations (Routledge Studies in Human Resource Development)*.
- Paais, M. (2019). Evaluation of employees job satisfaction through training, development, and job stress in bank Maluku, Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(172), 89–94.
- Pangarso, A. (2021). A Socio-Economic Proposed Theoretical Framework for Responding to The Covid-19 Outbreak. *E3S Web of Conferences*, 317, 01084.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131701084>
- Pangarso, A., Sisilia, K., & Peranginangin, Y. (2022). Circular Economy Business Models in the Micro, Small, and Medium Enterprises: A Review. *Etikonomi*, 21(2), 313–334.
<https://doi.org/10.15408/etk.v21i2.24052>
- Rothwell, W. J. (2005). *BEYOND TRAINING AND DEVELOPMENT*.

- Sok, J., Blomme, R. J., De Ruiter, M., Tromp, D., & Lub, X. D. (2018). Home to work spillover and turnover intentions: The mediating role of training and development practices. *European Journal of Training and Development*, 42(3-4), 246-265. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0060>
- Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). ORGANIZATIONAL CHANGE: A CATEGORIZATION SCHEME AND RESPONSE MODEL WITH READINESS FACTORS. In *Research in Organizational Change and Development: volume 14* (pp. 1-50). [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(2003\)14](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(2003)14)
- Swanson, R. a, & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*.
- Thorne, K. (2007). Everything (You Ever Needed to Know) about Training. In *A one-stop shop for everyone interested in training, learning and development*. <https://doi.org/10.1108/ict.2002.34.2.83.2>
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *ASSESSMENT CENTERS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*.
- Tomer, J. F. (2016). Integrating Human Capital with Human Development: The Path to a More Productive and Humane Economy. In *Palgrave Advances in Behavioral Economics SERIES*.
- Wilson, J. P. (Ed.). (2004). HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. In *LEARNING & TRAINING for individuals & organizations* (pp. 1-869).
- Zulherman, Nuryana, Z., Pangarso, A., & Zain, F. M. (2021). Factor of zoom cloud meetings: Technology adoption in the pandemic of COVID-19. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(3), 816-825. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i3.21726>

BAB X

BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA

Oleh Sundari, S.AP., M.A.P.

10.1 Pendahuluan

Manajemen sangatlah dibutuhkan dalam dunia Organisasi dan Perusahaan. Sumber Daya Manusia Memiliki Peran penting dalam berkembangannya suatu Organisasi dan Perusahaan (Sulastri and Uriawan, 2020). Dengan Perkembangan Zaman yang terus bergerak membawa kemajuan di Era Revolusi 4.0 telah mengubah budaya kerja dimana dulunya masih menggunakan Pekerjaan yang masih bersifat Tradisional salah satunya adalah bekerja dengan menggunakan Paper (Kertas) dan Sistem yang masih Manual baik itu di organisasi maupun di Perusahaan, Sehingga dengan berkembangnya Era Revolusi 4.0 ini maka pekerjaan yang tadinya bersifat tradisional kini telah berkembang menggunakan Sistem yang Modern yaitu Teknologi Informasi.

Revolusi Industri 4.0 menekankan definisi kepada unsur kecepatan dari ketersediaan informasi, yaitu sebuah lingkungan industri Ketika seluruh entitasnya selalu terhubung dan mampu berbagi informasi satu dengan yang lain (Kusuma, 2022). Ini merupakan Suatu tantangan bagi Organisasi dan Perusahaan yang harus meningkatkan Manajemen Sistemnya dan Sumber Daya Manusianya, mulai dari Pola Pikir yang membudaya bahwa pekerjaan itu bisa terselesaikan dengan cepat ketika menggunakan Sistem yang manual dan tidak adanya motivasi kerja Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan Skill (Kemampuan) seiring Perkembangan Zaman, Namun tidak menutup kemungkinan dengan adanya Revolusi Industri 4.0 ini banyak Pegawai atau

Karyawan yang ada akan terlengserkan dengan sendirinya ketika tidak paham akan pengembangan Digitalisasi saat ini, bahkan persaingan pada saat ini Sangatlah ketat pada era revolusi 4.0 dimana output yang diharapkan dari 4.0 sendiri ialah menghasilkan Sumber Daya Manusia yang melek akan teknologi dan informasi dan mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Dengan adanya tuntutan Perkembangan Zaman bukan hanya sekedar menjalankan tugas namun untuk mencapai pekerjaan yang efektif dan efisien perlu adanya budaya Kerja yang diubah seiring perkembangan sistem era revolusi 4.0 bukan hanya budaya kerjanya yang dilihat namun organisasi dan Perusahaan juga perlu memperhatikan aspek penting sehingga pegawai atau Karyawan memiliki Motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.

10.2 Konsep Budaya Kerja

Kita sangat mengetahui bahwa budaya adalah hasil, rasa, cipta karsa manusia yang diberikan kepada generalisasi berikutnya, sebagian dari Masyarakat dan Kehidupan Sosial secara turun temurun, bagaimana Definisi dari Budaya Kerja itu sendiri?

10.2.1 Definisi Budaya Kerja

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (*cultural*) diartikan sebagai: pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini diartikan sebagai kebiasaan yang sering terjadi dan berulang-ulang di lingkungan Masyarakat sehari-hari maupun di kehidupan suatu organisasi.

Triguno dan Supriyadi menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu gagasan yang didasari adanya pandangan hidup individu, kelompok masyarakat sebagai kekuatan pendorong, yang

membudaya, yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, cita-cita, kepercayaan yang merupakan suatu Tindakan yang dianggap bekerja dan pekerjaan (Purnamasari, 2015).

Dapat ditarik kesimpulan budaya kerja merupakan suatu kebiasaan atau keseluruhan pola pikir dan perilaku kelompok dan individual yang dapat direalisasikan, dikembangkan dalam wadah organisasi demi mempertahankan efisiensi, efektifitas pekerjaan.

Budaya Kerja organisasi meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan yang berkualitas dan optimal. (Faizal, Sulaeman and Yulizar, 2019), dengan adanya tanggapan ini bahwa Budaya Kerja dengan berkembangnya Industry untuk Revolusi Industri 4.0 di era digitalisasi ini banyak Organisasi yang sudah tidak menggunakan Kertas (Paper Less), Ketika ini sudah diterapkan di lingkup pekerjaan maka semua Aktivitas, Baik itu Pelayanan, Perkembangan Organisasi dapat terlaksana dengan Efisien dan Efektif.

10.2.2 Dimensi Budaya Kerja

Dimensi budaya kerja Taliziduhu Ndraha dalam (Saragih and Suhendro, 2020) anatara lain yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama Pegawai, atau sebaliknya.

Kedua Dimensi diatas adanya perilaku yang dapat menerima arahan dari pimpinan, dapat Bertanggung Jawab dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah

diberikan, dengan kata lain, mau bekerja keras, dedikasi, bertanggung jawab, jujur dan anti Kolusi, Korupsi dan Nepotisme, dengan mebiasakan diri untuk memperbaiki kesalahan untuk memberikan kualitas yang terbaik dalam pekerjaannya. Begitupun dengan adanya Era Revolusi 4.0 sumber Daya Manusia dapat menerima perubahan yang terjadi untuk kemajuan suatu organisasi.

10.2.3 Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang dan tantangan di Era Revolusi 4.0 ini. Oleh karena itu, dapat di tarik kesimpulan bahwa dari segi penerapan budaya kerja yang sangat baik diantaranya:

1. Saling Terbuka satu sama lain
2. Adanya Kerjasama yang baik
3. Meningkatkan Kinerja
4. Meningkatkan Pengembangan Diri
5. Meningkatkan Komunikasi yang baik
6. Adanya Tanggung Jawab.
7. Tanggap akan Perkembangan di Era Digitalisasi

10.2.4 Indikator Budaya Kerja

Taliziduhu Ndraha dalam (Hasi, Effendy and Rambe, 2020) menyatakan bahwa: “indikator-indikator budaya kerja dapat dikategorikan tiga, yaitu:

1. Kebiasaan: Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup

lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (position), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

2. Peraturan: Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.
3. Nilai-nilai: Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi

terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.”

10.3 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu kondisi yang dapat menggerakkan manusia kearah untuk mencapai suatu tujuan Menurut Stanford dalam Mangkunegara dalam (Hasi, Effendy and Rambe, 2020) bahwa *“Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”*.,Motivasi sebagai suatu kondisi pemberi energi dari organisme yang berfungsi untuk mengarahkan organisme itu menuju tujuan kelas tertentu.

10.3.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi Kerja yang tinggi yang dimiliki pegawai maupun karyawan dapat mendorong untuk bekerja demi serta dapat memberikan Kontribusi yang baik terhadap pekerjaannya (Naa,2018). Pegawai ataupun karyawan ingin mendapatkan sesuatu yang sesuai dengan apa yang dikerjakan misalnya Uang merupakan dasar sebagai pendorong Motivasi Pegawai dan Karyawan yang dapat mempengaruhinya. Uang adalah salah satu pendorong untuk memacu dan memberikan Motivasi seseorang untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan positif, dengan meningkatnya motivasi maka menghasilkan kinerja yang baik (Kurniawan dan Permanasari, 2019) dalam (Ami Jayanti and Nazwirman, 2020)

Siagian dalam (Purnomo, 2019) menjelaskan bahwa dengan adanya Motivasi yang tepat bagi para pegawai maupun karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang maksimal untuk mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Luthans dalam (Suwanto and Donni, 2016) Motivasi antara lain sebagai berikut :

1. Kebutuhan Akan Kekuasaan adalah

2. Kebutuhan Akan Berprestasi
3. Kebutuhan akan Afiliasi
4. Kebutuhan Keamanan
5. Kebutuhan akan Status

10.3.2 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut penelitian Winardi dalam (Prastyo and Santoso, 2021) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja yaitu,:

1. Faktor Internal adalah faktor yang terdapat dalam diri pegawai Faktor internal dimana terdapat prestasi, impian, kebutuhan, pengalaman dan Pendidikan
2. Faktor Eksternal adalah faktor yang terdapat luar diri pegawai. Misalnya dorongan atasan untuk perkembangan organisasi serta bagaimana gaya kepemimpinannya.

10.3.3 Bentuk Motivasi Kerja

Menurut Tahir dalam (Antika and Dwiridotjahjono, 2022) Terdapat beberapa bentuk kegiatan motivasi kerja terhadap karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Instrinsik. Motivasi yang bersumber dari dalam diri Pegawai, sebab ia mersa pekerjaan yang dikerjakan mampu memenuhi kebutuhan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan di masa depan, Misalnya Kesuksesan Kerja, Rasa Ingin dikenal, tantangan kerja, peningkatan karir.
2. Motivasi Ekstrinsik. Motivasi yang bersumber dari luar diri pekerja. Suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah gaji yang tinggi.

10.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Berikut adalah indikator variabel motivasi kerja menurut Mangkunegara dalam Fadillah, et al (2013:5) (Prastyo and Santoso, 2021):

1. Tanggung Jawab Mempunyai tanggungjawab individu yang loyal atas pekerjaanya.
2. Prestasi Kerja Melaksanakan suatu pekerjaan dengan maksimal.
3. Peluang Untuk Maju Harapan agar mendapatkan upah yang setara sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan
4. Pengakuan Atas Kinerja Harapan agar mendapat gaji lebih tinggi dari yang lalu.
5. Pekerjaan Yang Menantang Harapan untuk berusaha mengerti pekerjaan di bidangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ami Jayanti, G. and Nazwirman, N. (2020) 'Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening', *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(2), pp. 157–173. doi: 10.30596/jimb.v21i2.4582.
- Antika, N. D. and Dwiridotjahjono, J. (2022) 'Pengaruh Disiplin, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Timur', *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(3), pp. 516–527. doi: 10.47467/reslaj.v4i3.805.
- Faizal, R., Sulaeman, M. and Yulizar, I. (2019) 'Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan', *eBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting*, 5(1), pp. 11–21. doi: 10.32492/eba.v5i1.706.
- Hasi, H. R., Effendy, S. and Rambe, M. F. (2020) 'Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Labuhanbatu Utara', *Jurnal AKMAMI ...*, 1(3), pp. 209–219. Available at: <http://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/89>.
- Kusuma, J. (2022) 'Revolusi industri 4.0 memperkuat keberagaman bahasa daerah', (1), pp. 103–106. doi: <https://doi.org/10.51817/sb.vi.88>.
- Prastyo, I. D. and Santoso, B. (2021) 'Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Crew Burger King Surabaya Timur', *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(2), pp. 513–528. doi: 10.47467/alkharaj.v4i2.689.
- Purnamasari, D. (2015) 'Budaya Kerja Pegawaiii Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten

- Donggala', *Jurnal Katalogis*, 3(2302–2019), pp. 57–64.
- Purnomo, A. K. (2019) 'Motivasi Kerja Karyawan Pada Ritel Modern Era Revolusi Industri 4.0 dikaitkan dengan Prestasi Kerja.', *Mbia*, 18(2), pp. 21–30. doi: 10.33557/mbia.v18i2.431.
- Saragih, I. S. and Suhendro, D. (2020) 'Pengaruh iklim organisasi sekolah, budaya kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja guru', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), pp. 44–52. doi: 10.21831/jamp.v8i1.29654.
- Sulastri, L. and Uriawan, W. (2020) 'Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai Di Era Industri 4.0', *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), pp. 43–49. doi: 10.15575/jim.v1i1.8288.

BAB XI

PENILAIAN KINERJA DAN MANAJEMEN KARIER

Oleh Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si.

11.1 Pentingnya Penilaian Kinerja dan Manajemen Karier

Dalam manajemen karier maka fungsi penilaian merupakan penerapan berbagai cara serta penggunaan beragam alat penilaian dalam rangka memperoleh informasi tentang bagaimana ketercapaian kompetensi (rangkaiian kemampuan) yang dimiliki oleh seseorang. Didalam penilaian akan menjawab pertanyaan hal-hal yang berkaitan dengan sebaik apa hasil atau prestasi dari seorang karyawan. Didalam hasil penilaian ini dapat berupa nilai kualitatif (pernyataan naratif dalam kata-kata) dan juga bagaimana nilai kuantitatif (berupa angka). Untuk itu dalam pengukurannya akan berhubungan dengan berbagai proses pencarian sekaligus penentuan nilai kuantitatif itu sendiri. Didalam penilaian ini sebagai penentuan secara periodik bagaimana efektifitas operasional suatu organisasi, kemudian bagian dari organisasi itu sendiri serta personalnya yang harus berdasarkan sasaran, kemudian standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada sisi lain bahwa penilaian kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan serta tingkat kemampuan tertentu.

Dalam hal ini kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan serta

bagaimana mengerjakannya. Disinilah kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh para karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam hidup seseorang yang nantinya akan mampu membuat orang tersebut lebih matang, kemudian lebih mampu memanfaatkan potensi dirinya sehingga mencapai karir yang sesuai dengan dirinya (Dessler, 2007).

Umumnya setiap orang tentu menginginkan perkembangan atau suatu peningkatan dalam karir mereka secara terencana dengan baik dan tepat waktu. Namun tentu pada beberapa orang menganggap bahwa perkembangan karir seseorang banyak dipengaruhi oleh suatu keberuntungan. Untuk itulah didalam pengembangan karir dibutuhkan perencanaan yang tepat serta pemanfaatan peluang yang baik sehingga karir dapat berkembang sesuai dengan keinginan. Terdapat beberapa hal yang mampu mempengaruhi pengembangan karir seseorang diantaranya pengunduran diri, kesetiaan terhadap organisasi, pengalaman, prestasi kerja, pembimbing dan sponsor, pengenalan, bawahan yang mempunyai peran kunci, jaringan kerja.

11.2 Peran dan Proses Manajemen Karier

Kegiatan personalia seperti penyingkapan, pelatihan, serta penilaian sangat berfungsi untuk dua peran dasar penting dalam organisasi, yaitu: (a) Peran pertama, yakni peran tradisional yakni menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai suatu minat, kemampuan termasuk keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Kemudian peran kedua yakni memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan itu dilindungi oleh organisasinya serta bahwa karyawan itu didorong untuk bertumbuh serta

merealisasikan potensinya secara penuh dalam organisasi. Dalam hal ini anggapan dasar yang melandasi peran ini yakni bahwa majikan itu memiliki suatu kewajiban dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan secara penuh sekaligus memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh serta merealisasikan potensinya itu secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya secara terencana dengan baik. Manajemen karir (*career management*) merupakan proses dimana organisasi memilih, kemudian menilai, menugaskan, serta mengembangkan para pegawainya tersebut guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Didalam organisasi umumnya seorang individu yang pertama kali menerima tawaran dalam sebuah pekerjaan akan memiliki pengetahuan yang berbeda mengenai pekerjaan jika dibandingkan dengan individu lainnya yang telah lama bekerja. Para karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki berpandangan lebih luas dan bermakna sekali. Dalam hal ini anggapan tentang kerja tersebut terus berubah. Dalam hal ini kerja tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan semata, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat memuaskan harapan-harapannya atau keinginan-keinginan lain, misalnya penghargaan dari organisasi atau orang lain, persaingan terutama terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya. Pengertian pengembangan karir yaitu sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang diraih atau dicapai dalam rangka mencapai atau memperoleh karir yang diinginkan. Selanjutnya pengembangan karir ini juga dapat diartikan sebagai suatu penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau dengan kata lain yang lebih tinggi di dalam organisasinya. Kebiasaannya bahwa proses individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Pengembangan karier ini biasanya

berhubungan dengan suatu peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang di perlukan dalam menunaikan pekerjaan secara lebih baik. Dalam hal ini biasanya dalam sebuah organisasi seseorang akan mengalamisuatu tingkat kesuksesan dimana seseorang karyawan itu memilii peluang untuk memperoleh karir yang di inginkannya. Rangkaian promosi jabatan atau mutasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan atau pegawai selama masa dinasny. Memperhatikan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir sesorang itu di dorong oleh suatu keinginan yang sangat kuat untuk dapat menempati suatu kedudukan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi atau institusi dengan didukung dengan suatu kemampuan individu serta tingkat emosional yang di milikinya diatas rata-rata karyawan lainnya.

Proses Manajemen Karier mencakup beberapa tahap yakni: *Career Exploration*; *Development Of Career Goal*; dan *Political System*. Pada tahap pertama yakni *Career Exploration*; Hal ini didasarkan pada tingkat *exploration behavior* dikembangkan oleh *vocational psychologist*. *Exploraion behavior* mental atau fisik aktivitas seseorang. Jadi hal ini diperlukan diperlukan informasi mengenai individu tersebut dalam lingkungan. Informasi digunakan untuk mengembangkan individu dan *accupational concept*. Pada tahap kedua yakni *Development Of Career Goal*; Dalam hal ini menurut *goal setting theory*, tujuan bisa mempengaruhi perilaku melalui suatu *direct attentions*, kemudian oleh *stimulating effort*, serta *facilitating the development strategies* (Loke dan Lartham) kemampuan serta keahlian lewat pengalaman kerja. Jadi kemajuan karir diperoleh dalam pengabdian. Kemudian tahap ketiga yakni *Political System*; Dalam hal ini terutama pada perusahaan yang quasimatrix, misalnya perusahaan telekomunikasi, akuntansi serta proyek-

projek kompleks yang ada dalam organisasi. Menurut James Rosenbaum disebut sebagai metode alokasi turnamen, yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

11.3 Aspek-Aspek dan Tujuan Penilaian Kinerja

Studi *Lazer and Wikstrom* tahun 1977 terhadap penilaian dari 125 perusahaan yang ada di USA, aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh;
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan;
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan / rekan, melakukan negosiasi dan lain lain.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antara manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain.
5. Untuk pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam : a) Penugasan kembali, seperti mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan; b) Promosi, kenaikan jabatan; c) Training dan Latihan; c) Meningkatkan motivasi kerja; d) Meningkatkan etos kerja.
6. Untuk memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka.
7. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
9. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir serta keputusan perencanaan suksesi.
10. Untuk membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
11. Merupakan sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-intensif-kompemasi dan sebagai imbalan lainnya.
12. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
13. Merupakan alat untuk menjaga tingkat kinerja.
14. Merupakan alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
15. Dapat mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

16. Untuk mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
17. Untuk mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
18. Dapat menjadi sarana dalam pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

11.4 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Beberapa jenis dalam penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut :

1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a. Cepat dan langsung
 - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama –sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
 - a. Obyektifitas lebih lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasannya sendiri.
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti kelompok staf , namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak

sebagai peninjau independent Penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan sejawat.

11.5 Kegunaan Penilaian Kinerja

1. *Posisi tawar*; yakni untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. *Perbaikan Kinerja*; yakni Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. *Penyesuaian Kompensasi*; yakni penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba/rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upah/bonusnya atau kompensasi lainnya.
4. *Keputusan Penempatan*; yakni membantu dalam promosi, keputusan penempatan, dan pemindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
5. *Pelatihan dan pengembangan*; yakni kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6. *Perencanaan dan pengembangan karier*; yakni umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan tersebut dengan kepentingan karyawan lainnya.
7. *Evaluasi proses staffing* yakni prestasi kerja yang sukses atau baik dan buruk atau tidak sukses mencerminkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur *staffing* departemen SDM.

8. *Defisiensi proses penempatan karyawan* yakni kinerja yang baik atau buruk adalah mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan didalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
9. *Ketidakakuratan informasi* yakni kinerja lemah menandakan adanya suatu kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM dalam sistem informasi SDM.
10. *Kesalahan dalam merancang pekerjaan*; yakni kinerja dalam keadaan lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.
11. *Kesempatan kerja yang adil*; yakni penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan maka dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal*; yakni kadang-kadang suatu kinerja dipengaruhi oleh perkembangan faktor di luar lingkungan kerja. Jadi jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, maka departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.
13. *Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja*; yakni Departemen SDM ini biasanya mengembangkan suatu penilaian kinerja bagi karyawan pada semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian tersebut mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja serta ukuran-ukuran kriteria.
14. *Umpan balik ke SDM*; yakni kinerja baik dan atau buruk dalam seluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

11.6 Mekanisme Penilaian Kinerja

Hal-hal yang berkaitan dengan perkembangan karir individu seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja (*job performance*)

Suatu kemajuan karier sebagian besar sangat tergantung pada capaian prestasi kerja yang baik dan etis. Ketika kinerjanya berada dibawah setandar, dan dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain,

2. Eksposur (*exposure*);

Dalam hal ini tanpa eksposur, maka para karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan suatu peluang-peluang yang diperlukan dalam mencapai tujuan tujuan karier mereka, selanjutnya manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja serta prestasi mereka, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite serta peningkatan rasa tanggung jawab sosial perusahaan dengan keterlibatan dalam asosiasi profesi serta kelompok komunitas dan lain-lainnya.

3. Jaringan Kerja (*net working*);

Jaringan kerja ini maksudnya perolehan eksposur di luar perusahaan. Dalam hal ini kontak pribadi serta professional, seperti utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa lebih baik.

4. Kesetiaan Pada Organisasi (*organizational loyalty*).

Dalam level loyalitas perusahaan rendah ini merupakan hal yang umum terjadi diberbagai kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspektasi tinnginya seringkali yang menyebabkan kekecewaan pada perusahaan) serta para professional (yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi).

5. Pembimbing dan Sponsor (*mentors and sponsors*);

Selama ini banyak karyawan yang segera mempelajari bahwa dengan adanya mentor ini bisa membantu pengembangan karier mereka. Adanya pembimbing menjadi orang yang memberikan nasihat-nasihat termasuk

saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan kariernya.

7. Bawahan Yang Mempunyai Peranan Kunci (*key subordinates*).
8. Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka.
9. Peluang Untuk Tumbuh (*growth opportunities*);
Pada karyawan hendaknya diberi kesempatan dalam meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan-pelatihan, kursus, kemudian juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
9. Pengalaman Internasional (*international experience*);
Dalam hal ini untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional ataupun staf senior, maka dalam hal ini pengalaman internasional menjadi suatu peluang pertumbuhan yang penting.

11.7 Penyusunan Program Pengembangan Karier

Begitu pentingnya pengembangan karier bagi kepentingan organisasi atau perusahaan dimana selalu harus dikembangkan serta disusun program pengembangan karier bagi para pegawai atau karyawan. Jadi bagi seseorang diharapkan pengembangan karier ini akan mampu dalam memperbaiki kualitas kehidupannya, sedangkan bagi suatu perusahaan keuntungan yang diharapkan yakni terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sekaligus pemanfaatannya secara optimal dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut *Edwin B. Flippo* dalam *Bambang Wahyudi (2002:163)*, mengemukakan terdapat 3 (tiga) unsur penting yang harus dicermati atau diperhatikan didalam Langkah-langkah penyusunan program pengembangan karir sebagai berikut :

1. Melakukan penaksiran terhadap kebutuhan Karir (*career need assessment*)

Setiap orang wajar bila harus mempunyai kesempatan serta memiliki sebuah kemampuan untuk menyiapkan atau merencanakan dalam pengembangan dirinya. Jadi dalam penyusunan program pengembangan karier ini begitu penting menaksir kebutuhan karier. Dalam hal ini sebenarnya akan berpengaruh terhadap upaya terwujudnya memelihara eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi.

2. Memberikan kesempatan karir (*career opportunity*)

Pentingnya tanggung jawab dalam pengembangan kesempatan karier yang ada dalam organisasi demi terwujudnya organisasi yang efektif sehingga perlu diperhatikan kebutuhan ini dengan memberikan informasi yang terbuka. Dalam hal ini informasi ini sangat penting tidak hanya bagi tenaga kerja yang telah berada dalam organisasi namun juga bagi para calon tenaga kerja. Pentingnya informasi kesempatan karier didalam organisasi. Jadi untuk setiap tenaga kerja serta calon tenaga kerja dalam mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan dalam jabatan yang dapat didudukinya. Jadi para pekerja atau karyawan penting dalam mengetahui jenis-jenis suatu pekerjaan yang tersedia.

3. Memperhatikan penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*need opportunity alignment*)

Dengan memperhatikan penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier perlu dilakukan kajian yang seksama tentang rencana jenjang karier organisasi diantaranya menyangkut aspek-aspek seperti sasaran yang akan dicapai, model strategi mencapai sasaran tersebut, adanya evaluasi perkembangan pelaksanaan, serta upaya tindakan koreksi yang terus menerus.

11.8 Kesimpulan

Organisasi dimanapun pasti memiliki sumber daya manusia. Bagi organisasi perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia adalah mutlak diperlukan secara tepat, baik dan dapat dioperasionalkan. Dalam hal inilah tugas organisasi terutama pimpinan harus dapat memastikan bahwa orang-orang atau karyawannya dapat atau mampu dalam melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan kedudukan sekaligus perannya tersebut.

Organisasi perlu memiliki kualitas dan keunggulan sumber daya manusia untuk kesinambungan organisasi. Organisasi harus memiliki kapabilitas yang kuat sehingga perlu didukung oleh kemampuan dan sumber daya organisasi yang memadai dalam mencapai tujuan dan sasaran-sasaran produktivitas perusahaan atau organisasi. Untuk itulah upaya dalam penilaian kinerja karyawan harus dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia yang jelas, adil dan profesional untuk kepentingan jangka panjang dan kesejahteraan semua pihak dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Ghani, R., Poon, J. M. L., Noordin, F., Briscoe, J. P., & Jones, E. A. (2007). *Career success from a Malaysian perspective: Doing well by doing good*. In J. P.
- Ambar. (2003). *MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anakwe, Uzoamaka P., Hall, James C, and Schor, Susan M., (2000). Knowledge-related skill and effective career management. *International Journal of Manpower*. 21). 7 p.566-579
- Andrew, Dubrin. (2012). Tujuan pengembangan karir dikemukakan
(<https://tipsserbaserbi.blogspot.com/2015/09/pengertian-dan-tujuan-pengembangan-karir.html>).
- Anonim. (2012). *Penilaian Kinerja dan Imbalan*. http://fransiscatassiakoto.blogspot.com/2012/05/v-behaviorurldefaultvml_o.html Diakses pada tanggal 5 Februari 2015
- Anonim. (2013). *Penilaian Kinerja dan Imbalan*. [http://fattahjehana.blogspot.com/2013/12/penilaian-kinerja-dan-sistem-i mbalan.html](http://fattahjehana.blogspot.com/2013/12/penilaian-kinerja-dan-sistem-i-mbalan.html). Diakses pada tanggal 5 februari 2015
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Efendi, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarata. Grasindo.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta

- Hasibuan, M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.
- Instruksi Presiden Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- Mangkunegara, A. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi and Jhony Setiawan. 1999). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen: Sistem pelipatgandaan kinerja perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Medika
- Nawawi, H. (2013). Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Profit. Yogyakarta. Bumi Aksara.

BAB XII

EVALUASI KINERJA DAN PENTINGNYA EVALUASI PENILAIAN KINERJA

Oleh Dr. Nicholas Simarmata, S. Psi., M.A.

12.1 Konsep Dasar Dalam Penilaian Kinerja

Tujuan setiap organisasi yang didirikan adalah untuk dapat maju dan berkembang serta memberikan dampak positif bagi anggota organisasi tersebut beserta para pemangku kepentingan. Sehingga sudah selayaknya dalam organisasi ada tahap mulai dari *input*, proses, dan *output*. Tentu yang diharapkan organisasi adalah setiap proses tersebut dapat berjalan semestinya tanpa hambatan. Namun faktanya tidak selalu demikian. Ada banyak kendala dan tantangan yang harus dihadapi dan diselesaikan oleh organisasi. Setelah organisasi melakukan perekrutan karyawan maka melakukan kinerja dalam rangka agar organisasi beroperasi dengan optimal. Agar organisasi mengetahui kualitas dan kuantitas dari kinerja karyawan maka organisasi melakukan penilaian kinerja. Sehingga penilaian kinerja memainkan peran yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia.

12.1.1 Siklus Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau saat lalu terhadap standar kinerjanya. Penilaian yang efektif mengharuskan penyelia menetapkan standar kinerja. Maka dari itu, penilaian kinerja melibatkan hal-hal sebagai berikut yaitu;

1. Menetapkan standar kerja,

2. Menilai kinerja aktual karyawan terhadap standar kinerja, dan
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya menghilangkan kekurangan kinerja.

12.1.2 Mengapa Menilai Kinerja?

Ada lima alasan dalam menilai kinerja bawahan:

1. Sebagian besar pengusaha masih mendasarkan pembayaran, promosi, dan keputusan retensi pada penilaian karyawan
2. Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam proses manajemen kinerja pengusaha. Karena manajemen kinerja berarti terus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja memungkinkan pengusaha dan bawahan mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan dan untuk memperkuat apa yang sudah dilakukan karyawan dengan benar.
4. Penilaian kinerja harus mengarah pada tujuan perencanaan karir. Penilaian kinerja itu berguna untuk meninjau rencana karir karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan karyawan.
5. Penyelia menggunakan penilaian kinerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal itu agar penyelia dapat mengidentifikasi kesenjangan kinerja (antara kinerja saat ini dan yang diharapkan) dan merumuskan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

12.1.3 Manajemen Kinerja

Untuk beberapa tujuan penilaian kinerja, tinjauan penilaian secara tahunan atau setengah tahunan sudah cukup. Misalnya, promosi dan kenaikan gaji cenderung merupakan keputusan berkala. Pengusaha mengambil pendekatan yang lebih berkelanjutan dalam penilaian kinerja. Artinya penilaian kinerja

bukan merupakan tindakan reaktif melainkan bagian dari sistem organisasi yang berbentuk siklus. Maka pengusaha akan terus menyelaraskan hasil penilaian kinerja dengan standar tim kerja dan dengan tujuan kualitas serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Manajemen kinerja sendiri adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi (Glendinning, 2002; Aguinis, 2007).

12.1.4 Menentukan Sasaran dan Standar Kinerja Karyawan

Karyawan perlu mengetahui tentang apa dasar yang akan dipakai oleh manajer untuk mereka (Suutari and Tahbanainen, 2002). Manajer menggunakan tiga dasar yaitu tujuan, standar, dan kompetensi. Yang pertama yaitu manajer dapat menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuannya. Setiap tujuan karyawan harus berasal dari tujuan perusahaan secara keseluruhan. Manajer mengatakan bahwa tujuan yang efektif harus "*SMART*." Tujuan harus *specific* dan dengan jelas menyatakan hasil yang diinginkan. Tujuan harus *measurable* (dapat diukur). Tujuan harus *attainable* (dapat dicapai). Tujuan harus *relevant*, dan jelas berasal dari apa yang ingin dicapai oleh manajer dan organisasi. Tujuan harus *timely* (tepat waktu) dengan tenggat waktu dan lini masa.

Yang kedua yaitu untuk menilai seseorang adalah dengan menggunakan formulir dengan kriteria generik (seperti "Kualitas" dan "Kuantitas"). Formulir penilaian kinerja dari instruktur mencakup kriteria misalnya seperti "Instruktur sudah dipersiapkan dengan baik."

Yang ketiga yaitu menilai kinerja karyawan berdasarkan penguasaan kompetensi atau keterampilan mereka (atau "standar perilaku") yang dibutuhkan oleh pekerjaan. Contohnya yaitu sebuah divisi menilai keterampilan karyawan menggunakan

matriks keterampilan. Matriks ini menunjukkan keterampilan dasar yang akan dinilai dan tingkat minimum dari setiap keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan. Karyawan dengan tingkat yang diperlukan dari setiap keterampilan akan termasuk ke dalam yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tersebut.

12.2 Siapa Yang Harus Melakukan Penilaian?

Penilaian kinerja oleh atasan langsung adalah inti dari penilaian kinerja. Penyelia harus dan berada dalam posisi yang tepat untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja karyawan. Penyelia juga bertanggung jawab atas kinerja karyawan tersebut.

12.2.1 Penilaian Sejawat

Dengan semakin banyaknya organisasi yang menggunakan tim swakelola maka penilaian sejawat menjadi hal yang semakin populer. Seorang karyawan yang akan dinilai secara tahunan akan memilih ketua penilaian. Kemudian memilih satu penyelia dan tiga rekan kerja untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan tersebut. Penilaian kinerja dari rekan kerja bisa efektif dan memiliki dampak positif langsung pada peningkatan persepsi komunikasi yang terbuka, motivasi terhadap tugas, dinamika kelompok, kohesi (Druskat & Wolf, 1999).

12.2.2 Penilaian Diri

Beberapa organisasi menggunakan panitia penilai. Panitia penilai biasanya terdiri dari penyelia langsung dari seorang karyawan dan tiga atau empat penyelia lainnya (Hoffman and Woehr, 2009). Menggunakan beberapa penilai merupakan hal yang menguntungkan karena ini dapat membantu menghilangkan masalah seperti bias di pihak penilai (Oh and Berry, 2009). Ini juga dapat memberikan cara untuk memasukkan dalam penilaian berbagai aspek kinerja karyawan yang diamati oleh penilai yang

berbeda. Karena beberapa penilai sering melihat aspek yang berbeda atau lain dari kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja yang diperoleh dari sumber yang berbeda jarang menghasilkan penilaian yang sama. Atau dapat dikatakan variatif. Maka disarankan untuk setidaknya mendapatkan penilaian kinerja dari penyelia, atasan, dan mungkin manajer yang mengenal pekerjaan karyawan tersebut (Murphy, 2004).

12.2.3 Penilaian Diri

Pengusaha dapat memperoleh penilaian diri dari karyawan yang biasanya bersamaan dengan penilaian dari penyelia. Masalah dasarnya yaitu karyawan biasanya menilai diri mereka sendiri lebih tinggi daripada atasan atau rekan kerja mereka (Korsgaard, 2004; Heidemeier and Mosar, 2009). Rata-rata penilaian kinerja dari penyelia, rekan kerja, dan bawahan seorang karyawan memprediksi penilaian kinerja pada pusat asesmen (Atkins & Wood, 2002).

12.2.4 Penilaian Oleh Bawahan

Penilaian kinerja ini adalah untuk menilai seorang atasan dari para bawahannya. Penilaian kinerja ini biasanya untuk pengembangan daripada untuk tujuan penggajian. Anonimitas akan mempengaruhi umpan balik ke atas tersebut. Namun manajer yang mendapatkan umpan balik dari bawahan yang mau mengidentifikasi diri mereka akan memandang proses umpan balik ke atas lebih positif daripada manajer yang mendapatkan umpan balik secara anonim. Tetapi bawahan lebih suka memberikan tanggapan secara anonim. Bawahan yang harus mengidentifikasi diri mereka akan cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi daripada yang semestinya (Antonioni, 1994). Umpan balik ke atas dapat meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang awalnya dinilai buruk atau sedang akan dapat menunjukkan peningkatan

yang signifikan dalam penilaian umpan balik ke atas kira-kira selama periode lima tahun. Manajer yang bertemu dengan bawahan mereka untuk membahas umpan balik ke atas akan meningkatkan kinerjanya daripada manajer yang tidak melakukan hal tersebut (Walker and Smither, 1999).

12.2.5 Umpan Balik 360 Derajat

Tujuan dari umpan balik 360 derajat yaitu agar pengusaha dapat mengumpulkan informasi kinerja dari pihak-pihak di sekitar karyawan (dari atasannya, bawahannya, rekan kerjanya, dan pelanggan internal atau eksternalnya) yang umumnya untuk tujuan pengembangan (Atwater, 2007; Maylett, 2009). Proses yang biasa dilakukan yaitu meminta penilai melakukan survei penilaian kinerja secara online pada karyawan yang dinilai. Sistemnya sudah terkomputerisasi sehingga dapat mengkompilasi semua umpan balik ke dalam laporan individual kepada karyawan yang dinilai. Karyawan tersebut kemudian dapat bertemu dengan penyelia untuk mengembangkan rencana perbaikan diri. Peningkatan kinerja kemungkinan besar terjadi ketika karyawan percaya bahwa perubahan itu perlu (Smither, 2005). Ada beberapa cara untuk meningkatkan penilaian 360 derajat:

1. Dimensi penilaian 360 derajat (seperti “manajemen konflik”) dengan contoh perilaku yang spesifik (seperti “menangani konflik secara efektif”) (Hagan, 2006).
2. Melatih dengan hati-hati karyawan yang memberi dan menerima umpan balik (Pfau, 2002)
3. Dengan banyak penilai maka pastikan umpan baliknya produktif, tidak memihak, dan berorientasi pada pengembangan (Meade, 1999).
4. Mengurangi biaya administrasi yang terkait dengan pengumpulan umpan balik multisumber dengan menggunakan sistem berbasis Web.

12.3 Metode Penilaian

Ada banyak metode penilaian. Namun manajer biasanya melakukan penilaian aktual dengan menggunakan satu metode yang formal atau lebih.

1. Metode Skala Penilaian Grafis

Skala penilaian grafis mencantumkan sejumlah ciri dan rentang kinerja. Skala tipikal mencantumkan ciri-ciri (seperti kerja tim) dan berbagai standar kinerja (“Di Bawah Harapan”, “Memenuhi Harapan”, dan “Model Peran”) untuk setiap sifat. Penyelia menilai setiap karyawan dengan melingkari atau memeriksa skor yang paling menggambarkan kinerjanya untuk setiap sifat dan kemudian menjumlahkan skor untuk semua sifat.

2. Metode Peringkat Alternatif

Yaitu memberi peringkat karyawan dari yang terbaik hingga yang terburuk berdasarkan suatu sifat. Dengan metode ini maka penyelia menggunakan formulir untuk menentukan karyawan yang tertinggi dan juga yang terendah pada sifat yang sedang diukur.

3. Metode Perbandingan Berpasangan

Dengan metode perbandingan berpasangan maka setiap karyawan yang akan dinilai dipasangkan dan dibandingkan dengan karyawan lainnya pada setiap sifat tertentu. Metode ini menunjukkan semua kemungkinan pasangan karyawan yang dapat terbentuk untuk setiap sifat. Kemudian untuk setiap sifat, penyelia menunjukkan (dengan tanda plus atau minus) tentang siapa karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut.

4. Metode Distribusi yang “Dipaksakan”

Dengan metode distribusi yang “dipaksakan” maka manajer menempatkan persentase karyawan yang telah ditentukan sebelumnya dalam sebuah kategori kinerja. Keuntungan dari distribusi yang “dipaksakan” adalah; (1) mencegah penyelia untuk cenderung hanya memberi penilaian pada karyawan

yang "memuaskan" atau "tinggi" saja dan (2) membuat kinerja karyawan yang teratas dan terbawah tetap terpantau.

5. Metode Insiden Kritisal

Metode insiden kritisal memerlukan penyimpanan catatan tentang contoh yang baik atau yang tidak baik dari perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengusaha sering mengkompilasi insiden semacam itu untuk melengkapi metode pemeringkatan. Menyimpan daftar insiden kritisal merupakan sebagai contoh nyata tentang apa yang secara khusus dapat dilakukan karyawan untuk menghilangkan kinerja yang kurang tepat. Ini juga memberikan peluang untuk melakukan koreksi proses penilaian kinerja jika diperlukan. Mengumpulkan insiden sepanjang tahun juga membantu organisasi untuk mengurangi kecenderungan penyelia terlalu fokus hanya pada beberapa minggu terakhir ketika menilai kinerja karyawan.

6. Skala Penilaian Berbasis Perilaku

Skala penilaian berbasis perilaku adalah metode penilaian yang mengkombinasikan antara manfaat dari insiden kritisal dengan pemeringkatan kuantitatif dengan cara mengaitkan skala yang terkuantifikasi dengan contoh naratif dari kinerja yang baik dan yang buruk.

7. Formulir Penilaian dalam Praktek

Dalam praktiknya, bentuk penilaian kinerja seringkali memadukan beberapa pendekatan. Misalnya perpaduan antara skala penilaian grafis dengan ekspektasi kompetensi dari perilaku tertentu (contoh dari kinerja yang baik atau buruk). Keuntungan dari hal ini adalah dari dua hal yang dipadukan maka kombinasi dari penilaian kinerja akan lebih variatif.

8. Manajemen dengan Metode Tujuan

Istilah manajemen berdasarkan tujuan biasanya mengacu pada penetapan tujuan dan program penilaian kinerja di organisasi.

Manajemen berdasarkan tujuan mengharuskan manajer untuk menetapkan tujuan spesifik yang dapat diukur dan relevan dengan organisasi dan setiap karyawan. Kemudian secara berkala, manajer membahas kemajuan organisasi menuju tujuan organisasi. Langkah-langkahnya yaitu:

- a. Menetapkan tujuan organisasi. Organisasi perlu menetapkan rencana di seluruh organisasi untuk masa depan.
 - b. Menetapkan tujuan departemen. Kepala departemen dan atasan mereka bersama-sama menetapkan tujuan untuk departemen mereka.
 - c. Mendiskusikan tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan bawahan mereka dan meminta mereka untuk mengembangkan tujuan individu mereka sendiri.
 - d. Menentukan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan individu). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja jangka pendek untuk setiap karyawan.
 - e. Melakukan review kinerja. Setelah melewati suatu periode maka kepala departemen membandingkan hasil aktual dan hasil yang diharapkan dari setiap karyawan.
 - f. Memberikan umpan balik. Kepala departemen mengadakan pertemuan tinjauan kinerja secara berkala dengan bawahan. Di sini mereka mendiskusikan kinerja bawahan dan membuat rencana untuk memperbaiki atau melanjutkan kinerja orang tersebut.
9. Penilaian Kinerja Berbasis Web dan Komputerisasi
- Saat ini sudah banyak organisasi menggunakan alat penilaian yang didukung *Website* atau *Personal Computer*. Misalnya, karyawan memasuki sistem dan menetapkan tujuan serta rencana pengembangan untuk diri mereka sendiri dalam hal tujuan organisasi. Kemudian karyawan memperbarui rencana

mereka setiap tiga bulan. Lalu mereka melakukan evaluasi diri di akhir tahun dengan tinjauan tindak lanjut oleh penyelia mereka.

10. Pemantauan Kinerja Elektronik

Sistem pemantauan kinerja secara elektronik dengan menggunakan teknologi komputer memungkinkan manajer memantau tingkat, akurasi, dan waktu yang dihabiskan oleh karyawan saat bekerja *online* atau hanya di komputer mereka (Alder & Ambrose, 2005). Pemantauan kinerja secara elektronik ini dapat meningkatkan produktivitas. Misalnya, untuk tugas yang berulang, karyawan yang sangat terampil dan terpantau dapat memasukkan lebih banyak entri data daripada peserta yang sangat terampil dan tidak terpantau. Artinya jika karyawan tahu apa yang dinilai dari mereka dan tahu bagaimana cara mereka dinilai maka karyawan akan melakukan kinerjanya secara optimal (Dessler, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Alder, S. and Ambrose, M. (2005). Towards Understanding Fairness Judgments Associated with Computer Performance Monitoring: An Integration of the Feedback, Justice, and Monitoring Research," *Human Resource Management Review*, 15, no. 1, pp. 43–67.
- Antonioni, D. (1994). The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings, *Personnel Psychology*, 47, pp. 349–355.
- Atkins, P. and Wood, R. (2002). Self versus Others Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360 Degree Feedback Programs, *Personnel Psychology*, 55, no. 4, pp. 871–904.
- Atwater, L. (2007). Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice, *Human Resource Management*, 46, no. 2, p. 285.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals Of Human Resource Management*. London: Pearson. ISBN: 978-1-292-02370-0.
- Druskat, V. and Wolf, S. (1999). Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Work-Groups, *Journal of Applied Psychology*, 84, no.1, pp. 58–74.
- Glendinning, P. (2002). Performance Management: Pariah or Messiah, *Public Personnel Management*, 31, no. 2, Summer, pp. 161–178.
- Hagan, C. (2006). Predicting Assessment Center Performance with 360 Degree, Top-Down, and Customer-Based Competency Assessments, *Human Resource Management* 45, no. 3, pp. 357–390.
- Heidemeier, H. and Mosar, K. (2009). Self Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model, *Journal of Applied Psychology*, 94, no. 2, pp. 353–370.

- Hoffman, B. and Woehr, D. (2009), Disentangling the Meaning of Multisource Performance Rating Source and Dimension Factors, *Personnel Psychology*, 62, pp. 735–765.
- Korsgaard, M.A. (2004). The Effect of Other Orientation on Self: Supervisor Rating Agreement, *Journal of Organizational Behavior* 25, no.7, November, pp. 873–891.
- Maylett, T. (2009). 360° Feedback Revisited: The Transition from Development to Appraisal, *Compensation & Benefits Review*, September/October, pp. 52–59.
- Meade, J. (1999). “Visual 360: A Performance Appraisal System That’s ‘Fun,’ *HR Magazine*, July, , pp. 118–119; <http://www.halogensoftware.com/landing/leadingsolution/e360.php?source=msn&c=Search&kw=360%20evaluations>.
- Murphy, K. (2004). Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 89, no. 1, pp. 158–164.
- Oh, S. and Berry, C. (2009). The Five Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains through the Use of 360° Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 94, no. 6, p. 1510.
- Pfau, B. (2002). Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance?, *HR Magazine*, June, pp. 55–59.
- Smither, J. (2005). Does Performance Improve Following Multi-Score Feedback? A Theoretical Model, Meta Analysis, and Review of Empirical Findings, *Personnel Psychology*, 58, pp. 33–36.
- Suutari, V. and Tahvanainen, M. (2002). The Antecedents of Performance Management among Finnish Expatriates, *Journal of Human Resource Management*, 13, no.1, February, pp. 53–75.
- Walker, A. and Smither, J. (1999). A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matters,” *Personnel Psychology* 52, pp. 393–423.

BIODATA PENULIS



Dr. Mulyati, M.M.
Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957

Lahir di Pinrang Sulawesi Selatan, 31 Mei 1970. Menyelesaikan program Doktorat di Fakultas Ekonomi di Universitas Persada Indoneisa YAI Jakarta, tahun 2014, konsentrasi Manajemen Pemasaran. Sebelumnya telah menyelesaikan studi fakultas Ekonomi, program Magister Manajemen di Universitas Mpu Tantular, tahun 2019, Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Penulis menyelesaikan program strata 1 dari Universitas Negeri Hasanuddin Ujung Pandang, tahun 1995. Penulis telah memiliki sertifikat Uji Kompetensi dari BNSP. Kegiatan penulis saat ini aktif mengajar dan tridharma Perguruan Tinggi. Artikel ilmiah yang telah penulis terbitkan di antaranya: *Indonesia Health Care Service a Medical Transportation Approach*. 944-951_IJPR 1302165. ISSN 0975 – 2366; *The Effect of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interest*. *Uncertain Supply Chain Management*; *Individualism and collectivism culture to audit judgement*, *The Effects of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interest*; *Pola Hidup Sehat Masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0*; *Community Empowerment Through Food Processing Basic Chocolate*; *Peningkatan Kompetensi Masyarakat dalam Mengembangkan Pemasaran e-Commerce di DKI Jakarta*; *Book Chapter: Tantangan Upaya Normalisasi ODOL di Bidang Perdagangan*. Penulis juga aktif melakukan pendampingan kewirausahaan pada Mahasiswa, IKM dan UMKM.

Email Penulis: mulyati.ibik57@gmail.com

BIODATA PENULIS



Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

Penulis lahir di Cianjur Jawa Barat, 29 Nopember 1972. Penulis merupakan anak kedua dari pasangan H.Sutardja Sastraatmadja dan Hj. Mulawati (almh). Penulis adalah PNS pada Dinas Pendidikan. Penulis menyelesaikan pendidikan STM Teknik Listrik di Bhakti Taruna Bogor tahun 1991, S1 Pendidikan Teknik Elektro di Undana tahun 1996, S2 PPs PIPS konsentrasi pendidikan (Cum Laude) tahun 2015 di Undana dan melanjutkan S3 di Universitas yang sama. Penulis merupakan Alumni Sekolah Penelitian Indonesia di bawah bimbingan (Prof. Dr. Sugiyono, M.Pd); Audit Mutu Internal Perguruan Tinggi; Penyusunan Instrumen Suplemen Konversi (ISK) Perguruan Tinggi dan Prodi; Penulisan Buku Non Fiksi (Unisma Press); Penyuntingan Naskah (Unisma Press); Pengelolaan Jurnal Ilmiah (Unisma Press); Penulisan Buku Ilmiah (Unisma Press); Menulis Buku Ilmiah Populer (Penulispro.id Bambang Trim); Editor (Sertifikasi BNSP); Quality Management System. Selain itu Penulis bergabung dalam Ikatan Ahli Bencana Indonesia (IABI). Adapun karya Penulis, diantaranya: Analisis Sistem Pendeteksi Cash Box Penuh pada Pesawat Telepon Umum Coin; Hubungan antara Kompetensi Siswa dengan Motivasi Kerja dan Kesiapan Kerja sebagai Instalatur Listrik; Model SMK Untuk Keberlanjutan Pendidikan Vokasi; Manajemen Sistem Pembelajaran; Digitalisasi Sebagai Pengembangan Pembelajaran; Strategi Pembelajaran; Perilaku Organisasi, Analysis of internet utilization for the community in term of rural and urban condition in the province of Indonesia, Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus suku dinas tenaga kerja, transmigrasi dan energi Jakarta Selatan).

BIODATA PENULIS



Tekni Megaster, S.E., M.M.

Lahir di Kebumen, 02 November 1985, Penulis Lulus Sarjana Ekonomi di STMT Trisakti Jakarta, dilanjutkan dengan program Magister Management di Universitas Trisakti Jakarta diraih pada tahun 2016. Sejak tahun 2016 sampai sekarang Penulis mengabdikan pada dunia pendidikan dengan menjadi Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Tangerang. Penulis juga sering melakukan penelitian dan menulis jurnal dari hasil penelitian dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Sebagai salah satu penulis dalam buku ini, saya berharap besar semoga buku ini memiliki manfaat yang besar khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi yang menggeluti bidang Ilmu Manajemen.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Dr. Ni Luh Ketut Ayu Sudha Sucandrawati, S.H., S.S., M.M.
Dosen Universitas Mahendradatta

Lahir di Tabanan, 24 April 1964. Penulis lulus Sarjana Hukum Administra Negara (SH) di Fakultas Hukum Universitas Udayana (UNUD) pada tahun 1989, dilanjutkan dengan Pendidikan Program Studi Sastra Inggris, Minat Penerjemah (SS) di Fakultas Sastra Universitas Terbuka (UT) pada tahun 2020. Selanjutnya Magister Manajemen (MM) dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS) diraih pada tahun 2012. Doktor Ilmu Manajemen dengan konsentrasi ilmu Manajemen Pemasaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (UNUD) diraih pada tahun 2022. Sejak tahun 2014 sampai sekarang penulis mengabdikan di Universitas Mahendradatta yang berada di Kota Denpasar dan menjadi konsultan manajemen pemasaran di Desa Wisata, Koperasi dan UMKM. Penulis juga sering melakukan penelitian dan menulis jurnal terkait manajemen pemasaran dan destinasi pariwisata. Hasil penelitian dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Sebagai salah satu penulis dalam buku ini, besar harapan saya semoga buku ini bermanfaat khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi yang menggeluti bidang Ilmu Manajemen.

BIODATA PENULIS



Ike Susanti, S.E., M.MA.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi

Penulis lahir di Purworejo tanggal 21 April 1986. Penulis adalah dosen tetap pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Agribisnis. Penulis menekuni bidang Menulis. Hasil karya pertama menulis buku berjudul "Ekonomi Manajerial" Edisi Pertama pada tahun 2019 yang diterbitkan oleh Tidar Media. Hasil karya kedua merupakan kolaborasi bersama seluruh dosen di berbagai daerah dengan judul buku "Pengantar Ilmu Perekonomian, Investasi dan Keuangan" pada tahun 2022 yang masih dalam proses penerbitan. Selain menulis buku penulis juga memiliki usaha kerajinan tangan berupa seni rajut "Craft Tsarwah Collection" Selain berkarya dalam usaha beliau mendedikasikan hidupnya dalam bidang pendidikan, yaitu dengan melakukan berbagai penelitian, menerbitkan buku, jurnal serta memberikan pelatihan berwirausaha di lingkungan masyarakat.

BIODATA PENULIS



Ns. Solehudin, S.Kep., M.Kes., M.Kep.

Dosen Program Studi Keperawatan
Universitas Indonesia Maju Jakarta

Lahir 7 Maret 1975 di Kota Majalengka, Jawa Barat. Penulis menempuh pendidikan di Sekolah Perawat Kesehatan Depkes Cirebon, Diploma III Keperawatan di Poltekkes Bogor, memperoleh gelar Sarjana Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2013, gelar Magister Kesehatan dari Program Studi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2017, gelar Magister Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2021. Penulis pernah bekerja sebagai perawat di RSUD Cideres Majalengka tahun 1994–1995, di RS PMI Bogor tahun 1995–2020, dosen di Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Wijaya Husada Bogor sejak tahun 2017–2020. Sejak Oktober tahun 2020 bekerja sebagai dosen di Program Studi Keperawatan Universitas Indonesia Maju Jakarta.

BIODATA PENULIS



Budi Harto, S.E., M.M.

Mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia dan
Dosen Politeknik LP3I Bandung

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2014 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di perguruan tinggi vokasi dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik lektor, alumni dari Program Studi Akuntansi (S1) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (INABA), Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Winayamukti dan sedang melanjutkan studi Pendidikan S3 Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pengelola jurnal riset akuntansi dan bisnis serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional maupun internasional serta menulis buku tentang pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen bisnis, dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Rumah *Entrepreneur* dengan membantu pendampingan bisnis UMKM dan mahasiswa yang berminat menjadi *entrepreneur*.

BIODATA PENULIS



Dr. Astadi Pangarso

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

Penulis lahir di Madiun tanggal 15 Oktober 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri dan melanjutkan S2 dan S3 pada Jurusan Administrasi Bisnis. Penulis menekuni bidang meneliti dan menulis. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Perilaku Organisasi, Etika Bisnis dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional terakreditasi Sinta maupun internasional bereputasi dengan faktor dampak. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada *workshop*/seminar/lokakarya.

Email: astadipangarso@telkomuniversity.ac.id

BIODATA PENULIS



Sundari S.AP., M.A.P.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Penulis lahir pada tanggal 03 Januari 1993 di Kampung Baru, Kabupaten Sidenreng Rappang, Sulawesi Selatan. Menempuh dan Menyelesaikan Pendidikan SD Maktab Jaya Utama Tawau Malaysia Tahun 2005, SMP Negeri 5 Pancariajng Tahun 2009, SMK Negeri 1 Pancarijang Tahun 2012, S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara di STISIP Muhammadiyah Sidenreng Rappang Tahun 2016, dan menyelesaikan S2 di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang pada Program Studi Megister Administrasi Publik Tahun 2020. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang dan Sebagai Operator LLDIKTI Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang Pengalaman Organisasi Pernah Aktif Pada Organisasi Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah pada Tahun 2013-2015 dan Masih aktif di organisasi Naisyatul Aisyiah dari Tahun 2017-Sekarang.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos., M.Si.

Penulis merupakan Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang Pengajaran, Penelitian Dan Pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesiaa, Ekonomi Kreatif, dan lain-lain. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada Workshop/Seminar/Lokakarya tertentu.

Email: iwanhenri01@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Penulis lahir di Yogyakarta pada tanggal 24 September 1979. Ia adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Pada tahun 1998, ia kuliah S1 di Universitas Sanata Dharma pada jurusan Psikologi. Kemudian pada tahun 2006, ia kuliah S2 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi Industri Organisasi. Lalu pada tahun 2015, ia kuliah S3 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi. Tema riset yang ia minati adalah di bidang Psikologi Organisasi termasuk juga Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana) dan Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus). Bab yang ia tulis beserta *book chapter*nya yaitu: (1) Organizational Well-Being dalam *book chapter* Psikologi Positif dalam Perkembangan Manusia, (2) Ketika Bersyukur Menjadi Cara Terbaik Untuk Membaik dalam *book*

chapter Psikologi Positif ala Generasi Milenial, (3) Perencanaan Keluarga dalam Upaya Mencapai Family Flourishing dalam book chapter Family Resilience dalam Menghadapi Pandemi Covid-19, (4) Dasar-Dasar Keselamatan Dan Kesehatan Kerja serta Pencegahan Kecelakaan Kerja dalam book chapter Kesehatan dan Keselamatan Kerja Era Society 5.0, (5) Kinerja di Era Society 5.0 dalam book chapter Isu-isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0, (6) Strategi Peningkatan Kompetensi SDM dalam book chapter Human Resource Management 5.0, (7) Perencanaan Training dan Development dalam book chapter Manajemen Sumber Daya Manusia, (8) Organizational Citizenship Behavior dalam book chapter Perilaku Keorganisasian, (9) Manajemen Hubungan Industrial dalam book chapter Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi, (10) Seleksi Sumber Daya Manusia dalam book chapter Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Email: nicholas@unud.ac.id