

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

- Cecep Hilman
- Muhammad Donal Mon
- Sonya Sidjabat
- Nicholas Simarmata
- Rinovian Rais
- Marlina
- Jatmiko Wahyu Nugroho



ISBN 978-623-8051-94-6



9 786238 051946

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Cecep Hilman
Muhammad Donal Mon
Sonya Sidjabat
Nicholas Simarmata
Rinovian Rais
Marlina
Jatmiko Wahyu Nugroho**



GET PRESS INDONESIA

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Cecep Hilman
Muhammad Donal Mon
Sonya Sidjabat
Nicholas Simarmata
Rinovian Rais
Marlina
Jatmiko Wahyu Nugroho

ISBN :

978-623-8051-94-6

Editor : Ariyanto, M.Pd

Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Penyunting : Atyka Trianisa, S.Pd

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

Penerbit: GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, 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 Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepustakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Desember 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 PERUBAHAN SUMBER DAYA MANUSIA	
SECARA ALAMIAH	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pendidikan sebagai Garda terdepan Membentuk SDM yang memiliki Daya Saing.....	3
1.3 Skill Sumber Daya Manusia yang Dibutuhkan di Era Modern	6
1.4 Pelatihan Pengembangan SDM.....	7
1.4.1 Metode On the task Training.....	7
1.4.2 Metode Vestibule atau balai	7
1.4.3 Metode Demonstrasi dan Contoh.....	8
1.4.4 Metode Simulasi	8
1.4.5 Metode Apprenticeship.....	8
1.4.6 Metode Ruang Kelas.....	9
1.5 Dampak SDM yang Rendah.....	9
1.5.1 Strategi pengembangan SDM Menghadapi era Perubahan Digital	9
1.5.2 Metode Pelatihan Dalam Pengembangan SDM di Era Digital	11
1.6 Tujuan perubahan orientasi SDM di Era Digital	12
1.7 Tujuan Pengembangan SDM	12
DAFTAR PUSTAKA.....	14
BAB 2 KERJA DAN ANALISIS KERJA	16
2.1 Pendahuluan.....	16
2.2 Perencanaa Tenaga Kerja.....	17
2.3 Analisis Jabatan	19
2.3.1 Tahapan dalam Analisa Jabatan	20
2.3.2 Tujuan Analisis Jabatan.....	20
2.3.3 Faktor Faktor Untuk diperhatikan dalam Analisis Pekerjaan	21
2.4 Rancangan Pekerjaan	21
2.4.1 Kerangka Rancangan Pekerjaan	22
2.4.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Rancangan Pekerjaan.....	23

DAFTAR PUSTAKA.....	25
BAB 3 REKRUTMEN MELALUI PASAR TENAGA KERJA ...	26
3.1 Pendahuluan.....	26
3.2 Rekrutmen Dan Pasar Tenaga Kerja.....	27
3.2.1 Pengertian Rekrutmen	27
3.2.2 Tujuan Perekrutan	29
3.2.3 Metode Rekrutmen	29
3.2.4 Proses Rekrutmen.....	30
3.3 Pasar/Bursa Tenaga Kerja: Definisi, Tugas, Faedah, Beraneka Macam, Sifat, Keistimewaan Dan Kelemahannya	30
3.3.1 Definisi Pasar/Bursa Tenaga Kerja	30
3.3.2 Tugas Pasar Karyawan	32
3.3.3 Faedah Pasar Karyawan	33
3.3.4 Beraneka macam Pasar Karyawan.....	33
3.3.5 Keistimewaan dan Kepincangan dari Pasar Tenaga Kerja	35
DAFTAR PUSTAKA.....	37
BAB 4 SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA	38
4.1 Dasar-Dasar Menyeleksi Karyawan.....	38
4.1.1 Seleksi yang Cermat	38
4.1.2 Reliabilitas	39
4.1.3 Validitas.....	39
4.1.4 Analisis Utilitas.....	40
4.2 Menggunakan Tes Di Tempat Kerja.....	40
4.2.1 Tes di Tempat Kerja	40
4.2.2 Jenis Tes	41
4.2.3 Tes Dalam Jaringan (Online) dan Tes Terkomputerisasi	42
4.2.4 Tes Penilaian Situasional.....	43
4.2.5 Pusat Asesmen Manajemen.....	43
4.2.6 Alat Asesmen Kandidat dengan Multimedia Terkomputerisasi	43
4.3 Mewawancarai Kandidat	43
4.3.1 Jenis Wawancara Seleksi.....	44
4.3.2 Kegunaan dari Wawancara.....	45
4.3.3 Cara Menghindari Kesalahan Wawancara.....	46
4.3.4 Langkah-Langkah Wawancara yang Efektif	47

4.3.5 Manajemen Talenta: Profil dan Wawancara	
Karyawan	49
DAFTAR PUSTAKA.....	50
BAB 5 KARIER DAN PENGEMBANGAN SDM	53
5.1 Pendahuluan.....	53
5.2 Pembahasan.....	53
5.3 Karakteristik Personal	54
5.3.1 Financial.....	54
5.3.2 Keluarga	55
5.4 Membantu Dalam Keputusan Karier.....	55
5.5 Tahapan Proses Pengembangan Karier	56
5.5.1 Fase Pencernaan	56
5.5.2 Fase Pengarahan	57
5.5.3 Fase Pengembangan	57
5.6 Kesimpulan.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	61
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA DAN PENILAIAN	62
6.1 Pendahuluan.....	62
6.2 Defenisi Kinerja.....	62
6.3 Defenisi Manajemen Kinerja	63
6.4 Tujuan Manajemen Kinerja.....	63
6.5 Manfaat Manajemen Kinerja	64
6.6 Penilaian Kinerja	65
6.7 Tujuan Penilaian Kinerja	66
6.8 Manfaat Penilaian Kinerja.....	66
6.9 Metode Penilaian Kinerja.....	67
6.10 Masalah Penilaian Kinerja.....	68
6.11 Solusi dalam menyelesaikan permasalahan dalam penilaian kinerja.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
BAB 7 MANFAAT MANAJEMEN TENAGA KERJA	72
7.1 Pendahuluan.....	72
7.1.1 Pengelompokan Tenaga Kerja	72
7.1.2 Tenaga Kerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	73
7.2 Manajemen Tenaga Kerja	74
7.2.1 Pentingnya Manajemen tenaga kerja.....	77
7.3 Manfaat Manajemen Tenaga Kerja	78

DAFTAR PUSTAKA.....	81
BIODATA PENULIS	

BAB 1

PERUBAHAN SUMBER DAYA MANUSIA SECARA ALAMIAH

Oleh Dr. Cecep Hilman, M. Pd

1.1 Pendahuluan

Di era modern, isu pembangunan dan perubahan oerientasi manusia menjadi sorotan dan perhatian bagi bangsa-bangsa di dunia agar Sumber daya manusia miliki daya tahan dan memiliki daya saing yang unggul. Kualitas sumber daya Manusia merupakan identitas nasional suatu bangsa. Sekalipun memiliki banyak sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang melimpah, namun bila semua kegiatan tersebut tidak didukung oleh sumber daya manusia yang unggul maka akan hancul dan habislah sumber daya alam tersebut.

Apalagi di era globalisasi yang disebut juga era modernisasi, sangat penting untuk mengamankan sumber daya manusia yang sesuai dan berkualitas. Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan prasyarat mutlak untuk melaksanakan pembangunan. Setiap orang membutuhkan keterampilan inovasi individu untuk mendorong pembangunan ekonomi di semua bidang. Kebutuhan dunia kerja dan dunia industri di era digital saat ini berkembang begitu pesat. Mengubah kerja manusia dari kerja manusia atau kerja tradisional menjadi kerja dengan perpaduan sistem robotik dan berbasis programer.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

"Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society" (Randall et al., 1992:16).

Pengertian di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber Daya Manusia/MSDM pada dasarnya adalah pengakuan akan

pentingnya organisasi tenaga kerja yang menjadi sumber sangat penting dalam mencapai tujuan secara efektif dan adil bagi individu dan masyarakat.

Salah satu contoh era modern saat ini, bagaimana sistem digitalisasi dan *e-money* menjadi sebuah perubahan yang memangkas kinerja manusia secara drastis. Bila dulu orang ingin membelanja ke pasar, maka ia harus naik angkot berkali, naik ojek, terus ketemu dengan pramuniaga dan lainnya. Namun dengan sekarang cukup orang belanja melalui HP nya maka barang yang diinginkanpun sudah ada ditangan. Dari sanalah memangkas berbagai posisi orang dengan skill SDM yang berbeda-beda.

Atmanti, (2005:1) menjelaskan bahwa investasi di bidang sumber daya manusia adalah sejumlah dana yang dikeluarkan dan kesempatan memperoleh penghasilan selama proses investasi. Investasi ini berperan dalam memacu pertumbuhan ekonomi. Investasi modal manusia melalui pendidikan di negara berkembang sangat diperlukan walaupun investasi di bidang pendidikan merupakan investasi jangka panjang secara makro, manfaat dari investasi ini baru dapat dirasakan setelah puluhan tahun.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan investasi manusia jangka panjang. Karena tidak semua orang yang mengikuti jalur pendidikan otomatis memenuhi syarat. Dunia kerja masih membutuhkan sebuah perubahan dan inovasi *ter up to date*, proses perubahan ke arah yang lebih terampil atau mahir. Namun, sumber daya manusia Indonesia saat ini belum cukup berkualitas untuk mendukung perubahan dan pertumbuhan ekonomi yang bergerak secara tidak menentu dan dinamis.

Ada berbagai alasan untuk ini, seperti pendidikan, kesejahteraan sosial, dan pekerjaan. Oleh karena itu, perubahan dan orientasi pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sebuah tantangan dan keharusan dalam menghadapi persaingan global. Sehingga Indonesia tidak hanya menjadi negara yang kaya akan sumber daya alam, tetapi juga menjadi negara yang memiliki sumber daya manusia yang unggul, memiliki daya saing yang siap menghadapi perubahan zaman ke depan.

1.2 Pendidikan sebagai Garda terdepan Membentuk SDM yang memiliki Daya Saing

Indonesia merupakan negara yang berkembang. Dengan memiliki populasi yang besar dan berdampak signifikan terhadap demografi dunia. Overpopulasi merupakan masalah serius yang dapat menghambat pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain, faktor ekonomi merupakan pendorong utama kemajuan bangsa Indonesia di setiap era pembangunan, karena faktor tersebut mengatur semua aspek pembangunan Indonesia. Oleh karena itu, aspek-aspek yang berbeda ini harus mendukung semua bentuk tindakan yang mempengaruhi perkembangan ekonomi yang ada.

Salah satu aspek yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah pendidikan. Karena di Indonesia, pendidikan merupakan faktor utama kemajuan sumber daya manusia (SDM). Maryono, (2016) mengungkapkan bahwa

“Dunia pendidikan memiliki peranan yang cukup sentral dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM). Oleh sebab itu pendidikan menjadi tolak ukur dalam keberhasilan pembangunan suatu bangsa. Untuk menciptakan manusia yang berkualitas pendidikan juga harus berkualitas. Pendidikan yang berkualitas ditentukan oleh SDM yang berkualitas (profesional) karena tanpa tenaga pendidik yang berkualitas kita tidak akan mencapai target yang diinginkan.”

Pendidikan merupakan faktor kunci dalam pertumbuhan ekonomi dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Apalagi saat ini Indonesia telah menjadi bagian dari populasi dunia dan menjadi bagian dari persaingan di dunia internasional. Terutama dalam menjangkau pasar dan kesempatan kerja yang tidak dibatasi oleh perbatasan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penambahan jumlah personel.

Muhardi, (2004) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama dalam membangun suatu bangsa. Ketersediaan sumber daya alam (*natural resources*) yang melimpah dan adanya sumber daya modal serta teknologi yang semakin canggih, tidak akan mempunyai kontribusi yang bernilai tambah, tanpa didukung oleh adanya sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas. Dengan demikian, peningkatan kualitas suatu bangsa sesungguhnya bertumpu pada peningkatan kualitas sumber manusianya, dan hanya

akan dapat dicapai salah satunya melalui penekanan pada pentingnya Pendidikan.

Namun, karena kualitas pendidikan yang semakin menurun, kenyataannya terjadi kekurangan sumber daya manusia di Indonesia. Pada awal abad ke-21, pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan maupun penurunan. Kinerja pendidikan Indonesia tertinggal dari negara-negara Asia lainnya. Indikator yang menyebabkan hal tersebut adalah prestasi siswa, dan pemeringkatan Indeks Pembangunan Manusia didasarkan pada latar belakang pendidikan. Data BPS (Badan Pusat Statistik) tingkat pendidikan di Indonesia.

Masalah pelik pendidikan ini harus segera diselesaikan agar bangsa Indonesia bisa bersaing di kancah dunia. Ada dua masalah utama pendidikan di Indonesia: internal dan eksternal. Tentang persoalan internal yang saat ini sedang direstrukturisasi, dan tentang penataan kembali strategi pembangunan yang lebih tepat, akurat dan cepat, serta media dan lembaga pendidikan yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan itu sendiri.

Beberapa faktor yang menyebabkan perlunya mengembangkan tingkat pendidikan di dalam usaha untuk membangun suatu perekonomian, yaitu 1) pendidikan yang lebih tinggi memperluas pengetahuan masyarakat dan mempertinggi rasionalitas pemikiran mereka. 2). Pendidikan memungkinka masyarakat mempelajari pengetahuan-pengetahuan teknis yang diperlukan untuk memimpin dan menjalankan perusahaan-perusahaan modern dan kegiatan-kegiatan modern lainnya. 3). Pengetahuan yang lebih baik yang diperoleh dari pendidikan menjadi perangsang untuk menciptakan pembaharuan-pembaharuan dalam bidang teknik, ekonomi dan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat lainnya.(Atmanti, 2005)

Permasalahan eksternal yang ada terkait dengan berbagai tantangan dan peluang yang sebenarnya menunggu peningkatan sumber daya manusia di Indonesia agar lebih berdaya saing, perlu dipikirkan secara serius untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Buruknya kualitas pendidikan di Indonesia dapat diperbaiki melalui perbaikan drastis pada kurikulum bahan ajar dan guru sebagai pengajar. Selain pemerintah, masyarakat Indonesia juga harus menjadi pelaku dan siap bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia yang berada di ambang kehancuran. Banyak orang

Indonesia yang tidak peduli dengan nilai pendidikan karena terpengaruh oleh situasi ekonomi yang mengkhawatirkan.

Banyak anak putus sekolah karena iuran SMA yang mendorong hal ini. Karena tidak memiliki latar belakang pendidikan, orang tua lebih memilih anaknya tidak bersekolah daripada tidak makan sehingga tidak dapat melanjutkan hidup. Pola pikir ini milik kelas menengah ke bawah dan pemerintah harus memperhatikannya.

Masditou (2017) memberikan pengertian bahwa pembiayaan pendidikan merupakan salah sistem yang sentral dalam pendidikan, pembiayaan bagian dari pada pendukung penyelenggaraan pendidikan karena menyangkut tentang pembiayaan operasional penyelenggaraan pendidikan dari hal yang terkecil sampai kepada pembiayaan operasional yang besar.

Dengan menurunkan biaya sekolah atau tidak memungut biaya sama sekali kepada masyarakat miskin. Sehingga anak dapat mengenyam pendidikan sebagai penerus bangsa. Karena nilai pendidikan itu sendiri sangatlah penting. Dengan cara ini, semua orang bisa mendapatkan pendidikan tanpa terkecuali. Sumber daya manusia yang berkualitas mendukung pembangunan suatu negara, sehingga negara dengan sumber daya manusia yang berkualitas dapat memperoleh keunggulan di segala bidang, terutama perekonomian.

Selain itu juga peningkatan mutu sumber daya manusia yang dihasilkan pendidikan tinggi perlu disikronkan dengan kemajuan zaman dan perubahan DUDI (dunia usaha dan dunia industri). Saat ini, di Perguruan Tinggi digembor-gemborkan tentang kurikulum merdeka dan peningkatan keahlian pada bidang vokasi. Semua itu merupakan upaya pemerintah di dalam mempersiapkan sumber daya manusia ke depan yang siap menghadapi perubahan zaman.

Perubahan dan pengembangan pendidikan di Indonesia jauh tertinggal dari pembangunan infrastruktur. Selama 30 tahun, prioritas utama pembangunan Nasional masih pembangunan fisik, mengalahkan sektor pendidikan, yang merupakan kepentingan strategis dan dapat meningkatkan kehidupan di negeri ini. Untuk itu, kita harus menggeser skala prioritas tertinggi isu pembangunan bangsa dan memberikan prioritas utama pada pendidikan, dengan kata lain, pendidikan.

Investasi dalam bidang pendidikan memiliki banyak fungsi selain fungsi teknis ekonomis yaitu fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya dan fungsi kependidikan. Dalam fungsi teknis

ekonomis, pendidikan dikaitkan dengan pertumbuhan ekonomi (teori modal manusia). (Atmanti, 2005)

Pendidikan bukanlah sesuatu yang bisa dilihat dalam waktu singkat, tetapi investasi dalam pendidikan akan memakan waktu yang sangat lama. Paling tidak, kita menyadari sepenuhnya bahwa pendidikan merupakan tugas penting dan strategis yang tidak hanya meningkatkan kualitas bangsa tetapi juga memajukan kemajuan seluruh masyarakat.

Konstruksi pendidikan menjadi semakin penting di era digital saat ini. Oleh karena itu, penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas melalui upaya peningkatan mutu pendidikan mutlak diperlukan agar negara ini menjadi negara yang lebih berkompeten di dunia internasional.

Pendidikan tidak selamanya harus formal. Dalam pembentukan sumber daya manusia yang unggul bisa juga melalui jenjang pendidikan nonformal dan pendidikan berbasis vokasi/keahlian. Dengan memiliki skill yang mumpuni sehingga akan berdampak kepada peningkatan mutu sumber daya manusia dan peningkatan kesejahteraan hidup.

1.3 Skill Sumber Daya Manusia yang Dibutuhkan di Era Modern

Di era modern saat ini, industri ICT merupakan industri yang tumbuh paling cepat. Hal tersebut berarti bahwa pengguna IT harus berkomitmen untuk belajar terus menerus, sebagai prinsip pembelajaran seumur hidup/ *life long learning education*.

Subarjo (2017) mengungkapkan bahwa kemampuan literasi informasi sangat penting karena pesatnya kemajuan teknologi. Ledakan informasi menyebabkan masyarakat memerlukan keahlian ini. Miliaran informasi yang tersedia membuat pencari dan pengguna informasi kebingungan untuk mendapatkan informasi yang relevan. Namun, masalah baru muncul di industri TIK: *soft skill* yang kurang berkembang. Di tempat kerja, pengguna TIK cenderung mengutamakan *hard skill* tanpa mempertimbangkan *soft skill*.

Salah satu gerakan yang direncanakan pemerintah ialah gerakan literasi baru. Gerakan literasi baru berfokus pada tiga keterampilan utama literasi, yaitu: literasi digital literasi teknologi; dan literasi manusia. (Rokhmawati, 2022)

Kebutuhan ini tercermin dalam pernyataan raksasa seperti Apple dan Google bahwa mereka akan mempekerjakan siapa pun tanpa gelar

sarjana, selama mereka memiliki keterampilan dan bakat. Dengan demikian dibutuhkan talenta untuk menciptakan inovasi radikal yang dapat mengarah pada pertumbuhan signifikan dan mengubah lanskap industri.

Sehingga dalam menjawab tantangan era industri 4.0, diperlukannya SDM yang berkarakteristik kepemimpinan (*leadership*), bekerjasama (*team work*), kelincahan dan kematangan budaya (*cultural agility*), dan kewirausahaan (*entrepreneurship*). (Anggresta, 2019)

1.4 Pelatihan Pengembangan SDM

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) telah dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain: Dale Yoder menggunakan istilah pelatihan untuk implementasi karyawan, Supervisor, istilah pengembangan berarti pegawai setingkat eksekutif.

Proses pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan dari perusahaan agar dapat meningkatkan persaingan dari perusahaan itu sendiri dan meningkatkan brand dari perusahaan tersebut. (Bariqi, 2018) Beberapa metode pelatihan yang paling terkenal dan banyak digunakan meliputi:

1.4.1 Metode On the task Training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas.

Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

1.4.2 Metode Vestibule atau balai

Yaitu metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk

memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya (Malayu S.P Hasibuan, 2017:77)

Metode ini merupakan sebuah metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pelatihan pekerjaan, pengetikan klerek, operator mesin.

1.4.3 Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “Bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan.

Metode ini sangat efektif, karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti : gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

1.4.4 Metode Simulasi

Yaitu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai. (Malayu S.P Hasibuan, 2017:77)

1.4.5 Metode Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (skill) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya. Yaitu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga pada karyawan yang

bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya. (Malayu S.P Hasibuan, 2017:77)

1.4.6 Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

1.5 Dampak SDM yang Rendah

Rendahnya tingkat kemampuan sumber daya manusia di suatu negara sangat berdampak pada rendahnya tingkat perekonomian negara tersebut. Indonesia adalah model berdasarkan negara yg memiliki sumber daya manusia yang semakin menurun setiap tahunnya misalnya data pada tahun (2000) mengenai peringkat indeks pengembangan insan (*human development index*) yaitu komposisi berdasarkan peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, & penghasilan ketua setiap penduduk.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia dapat menghambat proses pembangunan dan upaya mengurangi jumlah penduduk miskin. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari indeks kualitas hidup/ indeks pembangunan manusia. Rendahnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) akan berakibat pada rendahnya produktivitas kerja penduduk. Produktivitas yang rendah berakibat pada rendahnya perolehan pendapatan. Sehingga dengan rendahnya pendapatan menyebabkan tingginya jumlah penduduk miskin. (Zakiah, 2013)

investasi dalam bentuk sumber daya manusia akan berdampak bertambahnya kemajuan (*appreciate*) sementara investasi dalam bentuk lainnya akan bersifat makin berkurang (*depreciate*). Terhambatnya pembangunan sumber daya manusia juga berkaitan erat dengan kemiskinan. (Supadi and Pudjianto, 2011)

1.5.1 Strategi pengembangan SDM Menghadapi era Perubahan Digital

Dalam sebuah bisnis, kualitas sumber daya manusia menentukan kemajuan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Memiliki orang-orang yang berkualitas membuat perusahaan berjalan ke arah yang lebih baik. Salah satu cara untuk menjaga kinerja

SDM yang berkualitas di era digital saat ini adalah dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada seluruh karyawan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah perusahaan. Strategi pengembangan SDM merupakan suatu perencanaan dalam manajemen mengenai sistem informasi manajemen mengenai cara bagaimana kualitas SDM mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya.

Pengembangan SDM sangat dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan dalam memiliki loyalitas yang baik dan berkembang secara lebih dinamis. Manfaat dari sebuah pengembangan sumber daya manusia dirasa semakin penting, dikarenakan tuntutan jabatan atau pekerjaan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Park, (2021) menekankan bahwa peningkatan level pendidikan, peningkatan peran perempuan dalam masyarakat maupun perbaikan tingkat kesehatan secara bersama-sama akan mendorong peningkatan hasil pembangunan sumber daya manusia.

Di dalam hubungan seorang karyawan dengan pimpinan perusahaan bukan hanya terikat atas hubungan kerja saja. Namun secara manusiawi keduanya juga saling berinteraksi. Oleh sebab itu, pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai suatu bentuk apresiasi seorang pimpinan perusahaan terhadap karyawan dalam aspek humanis.

Putri and Murtadlo (2018) menjelaskan bahwa faktor yang harus diperhatikan saat menghadapi era digital atau revolusi industri 4.0. faktor pertama adalah kualitas, yakni usaha dalam mencetak sumber daya manusia yang memiliki kualitas agar sesuai dengan yang dibutuhkan dalam pasar kerja berbasis teknologi digital. Faktor yang kedua ialah kuantitas, yaitu menghasilkan total sumber daya manusia yang memiliki kualitas, berkompeten, serta sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh industri. Kemudian pada faktor yang ketiga adalah permasalahan dalam penyaluran sumber daya manusia berkualitas yang belum mampu merata.

Selain itu juga, berbagai pelatihan dapat dilakukan didalam maupun diluar perusahaan. Atau, perusahaan dapat menerapkan standar penerimaan karyawan dengan melakukan test kecakapan terhadap teknologi digital.(Kusuma, 2021)

1.5.2 Metode Pelatihan Dalam Pengembangan SDM di Era Digital

Ada banyak metode pelatihan dan pengembangan SDM yang bisa Anda pilih dan terapkan. Masing-masing metode pelatihan ini juga memiliki kekhasan dan kegiatannya sendiri untuk mencapai tujuan tertentu. Ada beberapa metode pelatihan sumber daya manusia atau pengembangan karyawan yang biasanya diterapkan di perusahaan, antara lain:

- Metode pelatihan keterampilan
- Metode pelatihan ulang
- Metode pelatihan lintas fungsi
- Metode pelatihan tim
- Metode pelatihan kreativitas

Namun, metode pelatihan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilakukan dan dapat dikembangkan oleh organisasi.

Hasibuan, (2017:72-73) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu: pengembangan SDM secara formal dan secara informal.

Pertama, pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga dilkat. Pengembangan SDM secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat empirical needs dan predictive needs bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga.

Kedua, pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya. Banyak cara yang dapat dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber- sumber informasi sebagai sumber belajar.

Terdapat lima domain penting dalam pengembangan SDM bidang pendidikan, yaitu: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama. Dimilikinya

kemampuan terhadap kelima domain tersebut merupakan modal utama bagi SDM dalam menghadapi masyarakat ilmu (Knowledge Society) yang dinamis.(Rezky *et al.*, 2019)

1.6 Tujuan perubahan orientasi SDM di Era Digital

Basuki mengatakan KOMINFO semakin optimis membawa Indonesia ke pintu Revolusi Industri 4.0 seiring dengan meningkatnya permintaan teknologi digital. "Kami merasa siap untuk Revolusi Industri ke-4 yang berubah dengan cepat dan penuh ketidakpastian. Kami membutuhkan dukungan cepat dan ini membutuhkan komunikasi online," kata Pak Basuki.

Dalam Revolusi Industri 4.0, ada tiga pilar utama yang harus dimiliki suatu negara: komponen fisik, digital, dan biologis. Menurut Basuki, Indonesia perlu mengejar ketertinggalan transformasi digital yang menuntut masyarakat Indonesia memiliki tingkat literasi digital yang memadai dan dukungan penuh terhadap transformasi digital. Jika Indonesia merespon Revolusi Industri 4.0 dengan evolusi, tidak akan mampu mengejar.

Jadi apa saja yang termasuk dalam transformasi digital? Ini termasuk pengadaan dan penerapan teknologi seperti *blockchain*, *Internet of Things* (IoT), AI, data besar, *realitas virtual*, *augmented reality*, dan komputasi awan.

1.7 Tujuan Pengembangan SDM

Secara umum tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan SDM ini, kinerja individual dan kelompok adalah subyek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Dalam upaya pengembangan SDM hendaknya berdasarkan kepada prinsip peningkatan kualitas dan kemampuan kerja. Terdapat beberapa tujuan pengembangan SDM, di antaranya adalah: 1) meningkatkan kompetensi secara konseptual dan tehnikal; (2) meningkatkan produktivitas kerja; (3) meningkatkan efisiensi dan efektivitas; (4) meningkatkan status dan karier kerja; (5) meningkatkan pelayanan terhadap klient; (6) meningkatkan moral-etis; dan (7) meningkatkan kesejahteraan. (Rezky *et al.*, 2019)

DAFTAR PUSTAKA

- Anggresta, V. 2019. 'Literasi Manusia Untuk Menyiapkan Mahasiswa Yang Kompetitif Di Era Industri 4.0', *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 6(3), pp. 217–222. Available at: <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/Faktor/article/download/3540/2792>.
- Atmanti, H.D. 2005. 'Investasi Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan', *Dinamika Pembangunan*, 2(1), pp. 30–39.
- Bariqi, M.D. 2018. 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 11(2), p. 153. Available at: <https://doi.org/10.33541/jdp.v11i2.812>.
- Kusuma, F.K. 2021. 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Era Digital', *Open Journal System*, 15(10), pp. 5579–5590. Available at: <http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>.
- Malayu S P Hasibuan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maryono, M. 2016. 'Pendidikan Merupakan Garda Terdepan Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean', *Jurnal PIPSI (Jurnal Pendidikan IPS Indonesia)*, 1(1), p. 11. Available at: <https://doi.org/10.26737/jpipsi.v1i1.111>.
- Masditou. 2017. 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan yang Bermutu', *Ansiru PAI*, 1(2), pp. 119–145.
- Muhardi. 2004. 'Kontribusi Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Bangsa Indonesia', *Mimbar*, 20(4), pp. 478–492. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/156226-ID-kontribusi-pendidikan-dalam-meningkatkan.pdf>.
- Park, S. 2021. 'Human Resource Development Review's 20th Anniversary of Publication: Main Topics and Influence', *Human Resource Development Review*, 21(1), pp. 101–112. Available at: <https://doi.org/10.1177/15344843211069106>.
- Putri, E. and Murtadlo. 2018. 'Pengembangan manajemen diklat berbasis digitalisasi', *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 10(3).
- Randall, S.S. et al. 1992. *Human Resource Management in Australia*. Anatarmon-wsw: Harper Educational Publisher.

- Rezky, M.P. *et al.* 2019. 'Seminar Nasional Pascasarjana 2019.', *Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Universitas Negeri Semarang), pp. 1118–1125.
- Rokhmawati, D. 2022. 'Dampak Ekonomi Digital 4.0 Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Di Era Pandemi Covid Di Indonesia', *Jurnal E-Qien: Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), pp. 79–86.
- Subarjo, A.H. 2017. 'Perkembangan Teknologi Dan Pentingnya Literasi Informasi Untuk Mendukung Ketahanan Nasional', *Angkasa: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi*, 9(2), p. 1. Available at: <https://doi.org/10.28989/angkasa.v9i2.188>.
- Supadi and Pudjianto, H. 2011. 'Disparitas Kualitas Sumber Daya Manusia di 35 Kabupaten dan Kota di Provinsi Jawa Tengah', *Eko-Regional*, 6(2), pp. 97–106.
- Zakiah. 2013. 'Dampak Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pertumbuhan Ekonomi terhadap Penurunan Jumlah Penduduk Miskin di Provinsi Aceh', *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 4(1), pp. 30–53.

BAB 2

KERJA DAN ANALISIS KERJA

Oleh Dr. Muhammad Donal Mon, SE., MM

2.1 Pendahuluan

Kerja merupakan kegiatan melakukan sesuatu (KKBI). Kerja yang dilakukan tersebut dapat berupa sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah, mata pencaharian, berdagang dan lain sebagainya.

Kerja dalam berbagai bidang ditentukan oleh jenis pekerjaan dan kegiatan hasil dari kerja tersebut biasanya disebut dengan kinerja. Kerja dari seseorang yang baik akan menghasilkan kerja yang baik juga tentunya, dan begitu sebaliknya jika yang melakukan pekerjaan tersebut tidak baik maka hasil dari pekerjaan juga tidak akan baik dengan kata lain kinerja akan baik jika dilakukan dengan baik dan sebaliknya, (Nabawi, 2019).

Untuk melihat lebih dekat dan spesifik kerja itu sendiri sangat luas cakupannya maka pada buku ini akan dibahas tentang pembagian kerja atau biasa disebut dengan (*division of labor*) dimana dalam hal ini untuk kerja itu sendiri terdapat pembagian kerja, dimana kerja memiliki tugas utama untuk menghasilkan produk. Didalam sebuah perusahaan pekerjaan atau kerja dibagi dalam beberapa tugas pokok dimana setiap pekerjaan tersebut memiliki hubungan yang saling ketergantungan dan sangat kompleks, dalam hal ini untuk memudahkan pekerjaan manajemen dalam perusahaan membagi pekerjaan itu sendiri dalam beberapa unit kerja yang biasa disebut dengan *line production* dengan adanya pembagian kerja ini sistem lebih akurat dan efisien serta produktifitas lebih maksimal.

Sistem produksi dalam dunia kerja merupakan pekerjaan yang sangat kompleks untuk dilaksanakan dimana setiap pekerjaan membutuhkan keahlian khusus atau spesialisasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pada zaman sekarang tidak dapat dipungkiri untuk beberapa industri atau produksi masih dilaksanakan secara tradisional artinya pekerjaan dikerjakan secara bersama sama antara satu orang dengan lainnya secara bersamaan, gaya kerja seperti ini juga dinilai produktif disebabkan pekerjaan tersebut dapat cepat

diselesaikan. Kekurangan dari sistem ini pekerjaan tidak terukur dan pekerjaan tersebut tidak terdistribusi dengan maksimal pada semua pekerja. Perusahaan dengan skala produksi besar tidak dapat memakai metode seperti ini disebabkan alur pekerjaan dan jenis pekerjaan memiliki beberapa tahap.

Pembagian kerja telah terjadi sejak revolusi industri, banyak manufaktur melihat sistem produksi menjadi hal yang sangat kritical dan penting untuk disesuaikan dengan urutan pekerjaan serta pengelompokan jenis pekerjaan yang sama atau memiliki kemiripan. (Mon, 2019) industri manufaktur membagi pekerjaan sesuai dengan bagian dan kelompok kerja sehingga kinerja perusahaan mudah untuk di kontrol dan diukur, pembagian kerja merupakan hal yang mendasar dalam sebuah industri dan organisasi sehingga ini menjadi sangat penting untuk dipertimbangkan.

Pencapaian kerja yang baik tidak saja dipengaruhi oleh pembagian kerja itu sendiri berdasarkan spesialisasi atau pengelompokan kerja yang telah disebutkan diatas tetapi dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan dalam menjalankan operasional dan kordinasi kerja, (Setyawan, 2021). kerja yang baik merupakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dengan panduan atau pedoman kerja, dimana setiap langkah kerja dijelaskan dengan rinci dan terukur sehingga siapa saja yang melakukan pekerjaan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dengan catatan setiap orang yang ditempatkan disana telah mendapatkan pelatihan terlebih dahulu. (Mon, Jasfar and Arafah, 2019) kinerja yang efektif dan efisien dari sebuah organisasi atau industri ditentukan oleh peran manajemen dalam sebuah organisasi tidak hanya pemimpin tetapi ditentukan juga oleh strategi organisasi dalam menempatkan karyawan yang ahli dan sesuai kebutuhan kerja, kita memahami bahwa tidak semua orang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena ini akan bergantung pada kemampuan dan skill yang dimiliki setiap orang.

2.2 Perencanaan Tenaga Kerja

perencanaan tenaga kerja merupakan hal yang wajib dilakukan oleh setiap organisasi atau industri atau dalam hal ini manajemen dimana pekerjaan yang telah diterima atau didapatkan dapat diprediksi dan terselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang telah

disepekat antara konsumen dengan produsen itu sendiri. (Mangkunegara, 2017) perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dengan pekerjaan yang dimiliki pada saat yang akan datang, dengan mempertimbangkan berapa banyak pekerjaan yang akan diterima dengan melihat ketersediaan tenaga kerja. Ramalan dan prediksi kerja pada waktu yang akan datang diperlukan oleh setiap organisasi dan manajemen guna menentukan dan membagi pekerjaan sesuai dengan tenaga kerja yang tersedia. Perencanaan tenaga kerja memiliki manfaat bagi tenaga kerja untuk meningkatkan potensi dan kinerja dan dapat menambah skill karyawan atau tenaga kerja. Selain itu dengan adanya perencanaan tenaga kerja akan memudahkan perusahaan atau organisasi dalam mendapatkan calon karyawan dengan kualifikasi yang bersaing.

Berikut beberapa variabel yang mempengaruhi perencanaan tenaga kerja dan perencanaan organisasi, yang pertama adalah peramalan bisnis, dimana peramalan bisnis ini akan berdampak pada jumlah tenaga kerja yang akan ditempatkan dan menjadi acuan untuk melihat jumlah tenaga kerja yang tersedia, apakah perlu ditambah atau dikondisikan sesuai dengan kebutuhan saat itu. Tidak hanya tenaga kerja tetapi dalam hal ini ketersediaan material dan suply juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Dan terakhir adalah jumlah mesin yang tersedia apakah cukup untuk dijalankan memenuhi pesanan yang ada, jadi dapat kita simpulkan untuk perencanaan yang baik perlu mempertimbangkan tenaga kerja, material dan jumlah mesin yang dimiliki. Selanjutnya variabel yang mempengaruhi adalah pengembangan usaha, dengan adanya pengembangan usaha, tentunya membawa perluasan pada sektor tenaga kerja itu sendiri, perubahan struktur dalam organisasi juga membawa dampak pada perencanaan tenaga kerja merupakan variabel berikutnya yang menjadi faktor yang mempengaruhi tenaga kerja, (Mangkunegara, 2017). Pekerjaan dianalisis merupakan bagian rutin yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan kegiatan ini sudah dimulai sejak awal tahun 1900, dimana ini merupakan bagian manajemen strategis dalam sebuah bisnis. Kemudian dengan adanya perkembangan dunia industri yang makin maju maka perlu untuk melihat lebih komprehensif hal hal yang terkait dengan operasional seperti keperluan untuk mengukur kinerja

pegawai, menentukan biaya produksi, dan standarisasi dalam menentukan jumlah output yang dapat dihasilkan.

2.3 Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, untuk merencanakan tenaga kerja perlu melihat dan menganalisis jabatan atau pekerjaan sehingga jenis dan tipe pekerjaan yang ada dapat diidentifikasi dengan baik, dan karakteristik pekerjaan dapat kita ketahui sehingga memudahkan dalam menentukan calon tenaga kerja yang dibutuhkan. (Anyakoha, 2019) perbaikan kinerja karyawan dan organisasi dapat dilakukan dengan menganalisa pekerjaan setiap jabatan dan orang yang ada dalam organisasi, disamping meningkatkan kinerja juga dapat mengurangi beban organisasi dalam operasional. Analisa pekerjaan atau jabatan dalam organisasi memberikan langkah strategis dalam menyusun kinerja pada masa yang akan datang dengan menetapkan tujuan perusahaan dan goal yang ingin dicapai selanjutnya mendistribusikan pada departemen yang pada akhirnya menjadi kinerja personal setiap karyawan dan menjadi standar kerja atau biasa disebut dengan KPI (*Key Performance Indicator*) setiap karyawan. Sejalan dengan itu, pekerjaan itu sendiri erat hubungannya dengan proses analisis untuk kepentingan administrasi apakah itu pemberian gaji, promosi dan lainnya



Gambar 6.1 : Analisis Jabatan

Sumber: <https://www.google.com>

2.3.1 Tahapan dalam Analisa Jabatan

1. Tahap 1. Pengumpulan Informasi, pada tahap ini semua informasi yang terkait dengan pekerjaan akan diuji, selain itu akan dibuatkan deskripsi pekerjaan yang dianalisis.
2. Tahap 2. Pada tahap ini ditentukan kriteria dan kemampuan orang yang dapat menentukan posisi tersebut, sehingga tenaga kerja yang ditempatkan telah memenuhi semua syarat.
3. Tahap 3. pada tahap ini beberapa orang yang memiliki skill dan kemampuan akan diambil data nya seberapa cepat mereka dapat menyelesaikan pekerjaan yang dianalisis.
4. Tahap 4. di tahap ini deskripsi pekerjaan disesuaikan dan disesuaikan dengan hasil yang telah didapatkan pada tahap sebelumnya.
5. Tahap 5. Merupakan tahap pengembangan dari spesifikasi jabatan yang di analisis.

Tahapan dalam analisa jabatan kemungkinan berbeda beda implementasinya atau observasinya di setiap organisasi atau industri. Secara tidak langsung arah dan tujuan tersebut akan mengacu lahirnya deskripsi pekerjaan serta langkah kerja pada pekerjaan yang dianalisa tersebut. Sehingga waktu kerja, kemampuan tenaga kerja serta mesin yang digunakan dapat diukur kapasitasnya.

2.3.2 Tujuan Analisis Jabatan

Untuk menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern diperlukan pengetahuan dalam penggunaan mesin mesin yang serba otomatis, sehingga setiap waktu atau penggantian alat tersebut akan berdampak pada pekerjaan pada setiap unitnya. Didalam melakukan analisa pekerjaan perlu unyuk mempertimbangkan aspek aspek tersebut. Dan tidak luput juga untuk menyadari bahwa tujuan organisasi dan manajemen melakukan analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan daya saing di pasar serta mewujudkan eksistensi, efektivitas serta efisiensi serta produktivitas organisasi. Beberapa sumber penelitian menyebutkan bahwa beban kerja dan variabel lainnya memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, (Nabawi, 2019) sehingga dapat disimpulkan bahwa analisa pekerjaan dapat mengidentifikasi beban kerja yang di emban oleh setiap karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi atau

industri. Berdasarkan (Mangkunegara, 2017) terdapat beberapa analisis pekerjaan:

1. Untuk menentukan kualifikasi dan spesifikasi pada pekerjaan yang dilakukan.
2. Sebagai acuan dalam seleksi dan penarikan tenaga kerja.
3. Alat untuk evaluasi tenaga kerja dalam promosi dan rotasi tenaga kerja.
4. Sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan training dan pengembangan.
5. Menetapkan besaran Upah atau gaji tenaga kerja.
6. Untuk menentukan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dari tenaga kerja.
7. Instrument untuk menentukan standard pekerjaan

2.3.3 Faktor Faktor Untuk diperhatikan dalam Analisis Pekerjaan

Pasca Pandemi Covid-19 mengalami pergeseran dan perubahan yang signifikan oleh sebab itu dalam analisis pekerjaan perlu ditambahkan variabel variabel tersebut, (Nemteanu and Dabija, 2021) berikut faktor faktor yang perlu diperhatikan:

1. Nama Jabatan/Pekerjaan yang di analisis
2. Metode dan prosedur kerja pada saat ini (*Pass Pandemic/ New Era Kerja*)
3. Kondisi Fisik atau lingkungan kerja dan prasyaratnya
4. Keterkaitan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya
5. Dan cara seleksi dan penerimaan tenaga kerja.

2.4 Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis jabatan atau pekerjaan dimana memiliki fungsi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan dengan melihat tingkat produktivitas, efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Pada saat merancang dan menentukan jenis pekerjaan sebaiknya mempertimbangkan faktor lain seperti lingkungan dan teknologi yang ada saat itu, dan merupakan salah satu wadah untuk menyokong dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi atau manajemen.

Rancangan pekerjaan merupakan salah satu proses untuk menentukan tugas tugas yang akan dibebankan pada setiap

pekerjaannya. Selain itu rancangan pekerjaan juga dapat menentukan sejauh mana hubungan antara setiap orang yang ada dalam departemen atau tempat kerja tersebut seperti hubungan antara bawahan dengan atasan dan sesama rekan kerja serta bagian supporting lainnya. Pada saat merancang pekerjaan ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan diantaranya adalah:

1. Saat merancang pekerjaan mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan tempat kerja
2. Orientasi pada hasil yang optimal dan maksimal
3. Setiap orang yang terlibat dapat memberikan umpan balik pada jenis pekerjaan tersebut.

Secara umum rancangan pekerjaan yang baik dan tepat menghasilkan tingkat produksi yang maksimal serta memberikan kepuasan pada setiap orang yang ada, dan sebaliknya jika tidak sesuai dan tepat maka akan berdampak pada kurangnya produktivitas dan tidak efisiensinya dalam organisasi.

2.4.1 Kerangka Rancangan Pekerjaan

Pada saat melakukan rancangan pekerjaan sebaiknya mencerminkan elemen organisasi, lingkungan serta tingkah laku, yang termasuk dalam elemen organisasi tersebut menurut para ahli pendekatan mekanistik dimana untuk meningkatkan efisiensi kerja merupakan dasar dari dilakukannya perancangan kerja dan menjadi salah satu disiplin ilmu sosial, (Rivai and Sagala, 2017). Berikutnya elemen dari organisasi adalah aliran pekerjaan (*work flow*) aliran pekerjaan ini akan mempengaruhi hasil pekerjaan. Yang ketiga adalah memperhitungkan *aergonomic* artinya beberapa hal yang perlu dipertimbangkan untuk kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Unsur lingkungan merupakan elemen kedua dalam melakukan rancangan pekerjaan dimana unsur ini berhubungan dengan karyawan atau tenaga kerja perlu kita ketahui ini berkaitan dengan kemampuan dan potensi dari karyawan atau tenaga kerja tersebut. Selanjutnya adalah elemen atau unsur perilaku, pekerjaan tidak bisa dirancang untuk mencapai efisiensi saja, diharapkan pada perancang pekerjaan untuk melihat atau melakukan pengamatan pada perilaku dan kondisi lingkungan untuk membantu mencukupi kebutuhan karyawan atau tenaga kerja pada saat melakukan pekerjaan.

2.4.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Rancangan Pekerjaan

Berikut ini adalah faktor utama yang mempengaruhi rancangan pekerjaan:

1. Faktor organizational
2. Faktor lingkungan
3. Faktor Prilaku

Faktor *organizational*, wahana utamanya adalah dengan pendekatan mekanis atau gerakan efisiensi. Atau di kenal juga dengan "Gerakan Efisiensi" yang dikembangkan oleh Frederick W Taylor. Melalui pendekatan ini para karyawan terdorong untuk bekerja lebih maksimal dan lebih optimal, kelemahan dari pendekatan ini adalah kemampuan karyawan atau spesialisasi yang dimiliki tidak memenuhi tuntutan dalam melakukan pekerjaan. Berikut beberapa pertimbangan organisasi dalam melakukan rancangan pekerjaan baru:

- a. Pemilihan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan saat ini
- b. Pola tanggung jawab serta wewenang tugas
- c. Prasarana kerja dan tradisi perusahaan
- d. Melihat perlu tidaknya pengembangan dan pelatihan

Faktor lingkungan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi dalam merancang pekerjaan sebagai bentuk interaksi dengan lingkungan sekitar atau masyarakat yang ada di lingkungan organisasi, seperti melihat sumber daya tenaga kerja di lingkungan tersebut, penggunaan teknologi canggih serta pemanfaatannya. Tradisi budaya dan adat istiadat setempat merupakan faktor yang mesti dipertimbangkan dan dihargai dalam merancang pekerjaan, dengan kata lain perusahaan atau organisasi tidak hanya mengejar keuntungan secara ekonomis tetapi termasuk mempertimbangkan kearifan lokal pada lingkungan disekitar.

Faktor perilaku signifikan meningkatkan mutu kehidupan dalam berkarya seseorang di dalam sebuah organisasi. Keleluasaan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya akan berdampak kepada kepuasan batin karyawan atau tenaga kerja tersebut, sudah seharusnya menjadi bagian penting dalam memimpin dan menjalankan organisasi untuk senantiasa menjaga sikap dan perilaku

baik pada atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja sehingga tercipta harmonisasi dan kondusifitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anyakoha, C. 2019. 'Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria', *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), pp. 7–16. doi: 10.33382/cejllpm.2019.02.01.
- Mangkunegara, A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mon, M. D. 2019. 'Effect of Organizational Structure on Company Performance in Manufacturing Industry', *international Journal of Research and inovation in Social Science (IJRISS)*, III(X), pp. 265–270.
- Mon, M. D., Jasfar, F. and Arafah, W. 2019. 'Role playing organizational commitment of organizational strategy and change management non firm performance in manufacturing industries', *International Journal of Economic, Business and Management Research*, 3(10), pp. 109–122.
- Nabawi, R. 2019. 'Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), pp. 170–183. doi: 10.30596/maneggio.v2i2.3667.
- Nemteanu, M. S. and Dabija, D. C. 2021. 'The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the covid-19 pandemic', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7). doi: 10.3390/ijerph18073670.
- Rivai, V. and Sagala, E. J. 2017. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. 3rd edn, *Manajemen Pendidikan Kepuasan Kerja Dalam Pendidikan Dosen*. 3rd edn. Jakarta: Rajawali Pers.
- Setyawan, A. 2021. *Kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia*. 1st edn. Edited by H. Munawaroh. Batam: Pohon Cahaya.

BAB 3

REKRUTMEN MELALUI PASAR TENAGA KERJA

Oleh Sonya Sidjabat, SE, MM.

3.1 Pendahuluan

Salah satu kunci dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia unggul terdapat pada perekrutan, penyortiran, pelatihan dan pengembangan calon karyawan. Rekrutmen karyawan dibutuhkan untuk menyortir para pemohon yang ingin memohon pekerjaan. Setelah kebutuhan karyawan sudah di data, maka tahap berikutnya yaitu membuat suatu tumpuan pemohon yang memenuhi tuntutan perusahaan. Perekrutan karyawan bisa berasal dari dalam dan dari luar (advertensi, delegasi pegawai, rekrutmen manajer, rekrutmen universitas, dunia maya, referensi dan yang melamar sendiri). Pada waktu derajat tuna karya tidak tinggi dan manusia yang mencari kerja tidak banyak, maka rekrutmen akan tertantang. Planning dan rekrutmen secara langsung mempengaruhi kewajiban atau darma pegawai dikarenakan bergantung kepada diangkatnya pegawai yang mempunyai potensi berganda.

Penempatan pegawai adalah suatu cara menugaskan pegawai yang cocok sesuai keahlian mereka masing-masing. Dari segi penglihatan perusahaan, penempatan pegawai melingkupi digunakannya data *planning human resources* dalam menetapkan kuantitas yang cocok dengan macam calon yang dibutuhkan, memilih calon pegawai, dan menyortir calon karyawan unggul.

Dilihat dari sudut calon pekerja, cara penempatan pegawai mengadopsi bagaimana calon pekerja melihat tugasnya dan perusahaan, juga calon pekerja akan melihat apakah pekerjaan yang dilamarnya sesuai dengan yang diharapkan.

Penempatan pegawai dibagi menjadi 2 item yakni: perekrutan dan penyaringan pegawai. Perekrutan adalah cara menghimpunkan beberapa calon karyawan unggul untuk

dipekerjakan di suatu perusahaan. Apabila total calon karyawan yang ada = total karyawan yang diterima, artinya tak ada ada penyaringan yang sebenarnya – dikarenakan saringan usai ditetapkan.

Banyak industri saat ini lagi menghadapi kehilangan karyawan yang mempunyai wawasan, kemahiran, dan energi yang sesuai di dalam pasar karyawan yang selektif. Walaupun begitu, dikarenakan peredaran bisnis *up and down*, keinginan atau harapan karyawan beralih juga total manusia pencari kerja mengalami perubahan. Bursa karyawan adalah area terjadinya penempatan karyawan, oleh karenanya betapa pentingnya paham akan ilmu *basic* tentang bursa karyawan akan menyokong wawasan rekrutmen.

3.2 Rekrutmen Dan Pasar Tenaga Kerja

3.2.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah suatu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Development*. Dilihat dari sudut pandang penyediaan karyawan unik, memperoleh calon-calon pegawai lalu di sortir mana yang paling sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan melalui metode perekrutan. Kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen sumber daya manusia.

Sementara Marwansyah dalam (Rosento, 2018) berpendapat bahwa rekrutmen adalah sekumpulan kegiatan yang diperlukan perusahaan demi menyerap calon karyawan yang mempunyai daya serta perangai yang diperlukan demi menolong perusahaan dalam mewujudkan goal perusahaan.

(Hasibuan, 2007) perekrutan adalah cara memilih dan merajai unggulan karyawan supaya ingin meminta atau mengisi kekosongan pekerjaan yang dilelangkan suatu perusahaan. Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh (Nurmansyah, 2011) perekrutan adalah kegiatan untuk menemukan karyawan baru untuk mengisi kekosongan jabatan pada bagian perusahaan yang ada. Terjadinya kekosongan posisi/pangkat dikarenakan oleh (Nurmansyah, 2011):

1. Terjadi pergantian pegawai;
2. Ada pegawai rehat atas keinginanya sendiri;
3. Rehat atas keputusan perusahaan;
4. Purnabakti;

5. Wafat;
6. Ekspansi bisnis;
7. Adaptasi perusahaan.

Menurut (Simamora, 2005) mengatakan perekrutan adalah sekumpulan kegiatan dalam memilih juga mengumpulkan calon karyawan melalui animo, energi, kemahiran, dan wawasan yang dibutuhkan untuk memayungi kesukaran yang diidentifikasi dalam persiapan kepegawaian.

(Kasmir, 2017) berpendapat perekrutan ialah aktivitas menarik sekumpulan calon karyawan supaya terdorong dan memohon ke industri sesuai dengan kategorisasi yang dikehendaki. Berarti industri berniat memanifestasikan kekosongan sehingga calon karyawan bisa segera hadir ketempat industri atau bisa juga lamarannya dikirim via kantorpos atau netmail. Dari sisi mendapatkan karyawan yang memohon oleh karena adanya data yang diantarkan, industri atau organisasi bisa juga menarik dari informasi aplikasi yang sudah diterima organisasi, awal organisasi memanifestasikan aplikasi.

Hasil rekrutmen ialah berbagai kumpulan calon karyawan yang selanjutnya disortir sebagai pegawai junior di perusahaan. Perekrutan kenyataannya adalah cara menetapkan serta menyerap pemohon yang cakap untuk bekerja di organisasi atau industri (Rivai, Veithzal dan Sagala, 2009). Cara diawali saat pemohon dipilih, diakhiri saat surat lamaran pemohon diberikan dan dikabulkan oleh organisasi. Alhasil berbentuk berbagai kumpulan pemohon calon pegawai baru yang disortir serta ditetapkan. Perekrutan juga dapat diartikan cara untuk memperoleh sekumpulan sumber daya manusia yang kompeten agar bisa menempati jabatan atau pekerjaan di suatu organisasi.

Sehabis perencanaan sumber daya manusia ditentukan, lantas tugas pimpinan sumber daya manusia agar memonitor sebagian substitusi perekrutan yang dapat dikerjakan oleh organisasi dengan *cost* tepat guna. Pentingnya substitusi, dilandaskan kepada peninjauan hingga perekrutan membutuhkan *high cost*, diantaranya seperti metode riset *interview*, penyetoran biaya agen perekrutan, serta kegiatan distribusi, serta sistem pegawai junior.

Disisi lain, para pegawai yang direkrut, akan disortir sehingga nantinya bisa diterima menjadi karyawan, yang pada

akhirnya juga akan sukar diberhentikan, walaupun pegawai tersebut menunjukkan prestasi yang rendah, sebab pegawai tersebut telah dilindungi oleh undang-undang kepegawaian yang menyusun hak dan kewajiban antara kedua belah pihak ketika terjadi pemutusan hubungan kerja. Tarif pemutusan hubungan kerja di Indonesia mahal, hal ini merupakan unek-unek dari kebanyakan investor asing. Karenanya substitusi mesti dimonitor dengan waspada dan arif pra menetapkan atau menentukan perekrutan.

3.2.2 Tujuan Perekrutan

1. Menyediakan sekumpulan kandidat yang memenuhi syarat;
2. Supaya konstan dengan cara/metode, pandangan dan *value* industri atau organisasi;
3. Menolong meminimalkan keluarnya pegawai yang belum lama bekerja;
4. Membentuk cara rekrutmen melalui penyortiran juga training;
5. Menangkup kewajiban industri atau organisasi dengan jalan mewujudkan peluang pekerjaan.

3.2.3 Metode Rekruting

1. Metode rekrutmen internal

- a. *Job posting* dan *job bidding*

Job posting adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada pegawai tentang adanya posisi lowong dalam organisasi atau perusahaan.

Job bidding adalah Teknik/mechanisme yang memberikan kesempatan kepada para karyawan yang percaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk melamar posisi yang lowong.

- b. Referensi pegawai lama.
- c. Rencana sukses/penggantian.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perekrutan internal:

- a. Penempatan dan Penawaran Pekerjaan
- b. Promosi dan Transfer
- c. Kenalan Tenaga Kerja Lama
- d. Merekrut Mantan Karyawan dan Mantan Pelamar

2. Metode Eksternal Rekrutmen

Rekrutmen Eksternal dilakukan bila organisasi:

- 1) Perlu mengisi jabatan-jabatan entry-level.
- 2) Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki.
- 3) Memerlukan pekerjaan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapat ide-ide baru.

Kriteria keberhasilan proses rekrutmen:

- 1) Jumlah pelamar.
- 2) Jumlah panggilan/penawaran.
- 3) Jumlah yang diterima.
- 4) Jumlah penempatan yang berhasil.

3.2.4 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima. Pengadaan karyawan ini adalah tahap permulaan nan menandakan mujur atau tak mujur organisasi atau industri di dalam mencapai tujuannya.

3.3 Pasar/Bursa Tenaga Kerja: Definisi, Tugas, Faedah, Beraneka Macam, Sifat, Keistimewaan Dan Kelemahannya

3.3.1 Definisi Pasar/Bursa Tenaga Kerja

Pasar/bursa tenaga kerja menurut (Dinar, M., dan Hasan, 2018) adalah pasar yang mengadakan pertemuan pengecer untuk permintaan dan penawaran pekerja. Sebagai penjual orang yang bekerja atau mengerjakan sesuatu di dalam pasar ini adalah para pencari kerja (pemilik tenaga kerja), sementara itu sebagai pembelinya yakni orang-orang/lembaga yang memerlukan tenaga kerja. Pasar tenaga kerja diselenggarakan dengan tujuan untuk

melewati masalah tenaga kerja di suatu negara. Pengelola pasar tenaga kerja umumnya adalah pemerintah negara.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan, maka pasar tenaga kerja ini diharapkan dapat memberikan *way-out* bagi perusahaan untuk memenuhinya. Oleh karenanya tidak ada kesan hanya pencari kerja yang mendapat laba dari adanya pasar ini. Untuk menghadirkan keadaan yang sinergi antara kedua belah pihak, yakni antara pedagang dan penerima tenaga kerja maka diperlukan kerjasama yang baik antara semua bagian yang terikat, yakni pedagang tenaga kerja, pelamar tenaga kerja, dan pemerintah.

Buktinya terdapat sebagian pasar tenaga kerja yang adalah asal dari luar bagi perusahaan untuk memaut pegawainya. Pasar-karyawan terjadi oleh sebab tekanan-tekanan yang berlainan membangun ciri-ciri daerah-daerah permukaan bumi yang berlainan, wadah organisasi, pekerjaan serta karier di waktu spesifik. Terdapat berbagai metode merekognisi pasar karyawan, yakni meliputi area permukaan bumi, jenis keterampilan serta derajat pendidikan. Beberapa bagian pasar tenaga kerja mencakup derajat manajerial, rohaniawan dan cakap. Apabila digolongkan dengan petunjuk lain, terlihat pasar domestik, pasar teritorial, pasar regional dan pasar tenaga kerja global. Dalam mempelajari bagian-bagian pasar karyawan dimana perekrutan terjadi di dalamnya, terdapat 3 filosofi berlainan yang diamati. Ke-3 filosofi tersebut yakni komunitas pegawai (*labor force population*), komunitas pelamar (*applicant population*) dan banyak pemohon (*applicant pool*).

Komunitas karyawan, menangkap seluruh manusia yang berkenan mentaati penyortiran ketika seluruh cara rekrutmen diterapkan. Total pemohon besar bisa diraih melalui metode berbeda. Cara-cara perekrutan yang berbeda – seperti, *advertising* di surat kabar atau perekrutan di universitas – akan mencapai elemen-elemen yang tidak sama dari komunitas pekerja.

Warga pemohon, merupakan segmen komunitas pegawai yang berkenan diseleksi melalui program rekrutmen yang unik. Contohnya, sebuah perusahaan dapat memilih rekrutmen pelatihan manajemen yang diperuntukkan kepada lulusan *master busines administration* dari universitas-universitas pokok saja.

Sekurang-kurangnya terdapat 4 ketentuan rekrut yang merajai sifat dari komunitas pelamar:

- Cara rekrut: cara *advertising* ditetapkan juga penerapan perwakilan tenaga kerja.
- Perjanjian rekrut: hal diucapkan atas pekerjaan itu dan dengan metode apa diucapkan.
- Persyaratan pemohon nan dituntut: derajat pendidikan juga berlimpahnya keahlian.
- Metode tata usaha: periode dimana rekrut diselenggarakan, *feed back* pemohon, serta penerapan slip pemohon sebelumnya.

Berbagai pemohon, terdiri dari segala orang yang sungguh-sungguh akan diberikan nilai untuk disortir. Berbagai aspek bisa merajai besarnya nilai kumpulan pemohon. Contohnya, perusahaan yang diutarakan lebih dulu hendak menginterview sebagian tamatan *magister business administration* di universitas-universitas utama, dikarenakan tak seluruh tamatan bersedia untuk di interview. Sejumlah pemohon akan bertumpu pada keunggulan perusahaan dan organisasi sebagai proyek kerja, cara-cara menyaring perusahaan juga data yang tersaji untuk jumlah pemohon. Melalui penyortiran karyawan baru dengan tepat maka akan dijumpai, penyortiran akhirnya dibikin menjadi antologi pemohon.

3.3.2 Tugas Pasar Karyawan

Tugas pasar karyawan adalah sebagai berikut:

1. Berfungsi seumpama alat distribusi karyawan;
2. Berfungsi seumpama alat untuk mendapatkan data karyawan;
3. Berfungsi seumpama alat untuk mewariskan pelacak karyawan juga institusi yang membutuhkan karyawan karyawan.

3.3.3 Faedah Pasar Karyawan

Faedah bursa karyawan yakni:

1. Berfaedah menolong para pencari kerja dalam mendapatkan pekerjaan sehingga bisa mengurangi pengangguran;
2. Berfaedah menolong orang-orang atau lembaga-lembaga yang membutuhkan tenaga kerja;
2. Berfaedah menolong pemerintah dalam melewati permasalahan ketenagakerjaan.

3.3.4 Beraneka macam Pasar Karyawan

Beraneka macam pasar karyawan yaitu:

1. Pasar karyawan terlatih, cakap, bukan terlatih dan bukan cakap.

Karyawan terlatih yakni karyawan yang mengutamakan pengetahuan unik contoh: medikus, ahli akuntansi, pengajar, dosen, dan sebagainya. Adapun karyawan cakap yakni karyawan yang mengutamakan edukasi dan keahlian seperti juru mesin, pengemudi, juru masak dan sebagainya.

Keunikannya

- Pasar karyawan terlatih yakni pasar yang mengulas permintaan dan negosiasi karyawan terdidik
 - Pasar karyawan cakap yakni pasar yang mengulas permintaan dan negosiasi karyawan cakap.
 - Pasar karyawan bukan terlatih dan bukan cakap yakni pasar yang mengulas permintaan dan negosiasi karyawan bukan terlatih dan bukan cakap, contoh: juru mengangkut, juru kelikir, dan lain sebagainya.
2. Pasar karyawan pokok dan alami.

Pasar karyawan pokok (*primary labour market*) yakni pasar karyawan memiliki keunikan yakni: ada di kawasan industri luas, tata kelola industri amat bagus, derajat pengetahuan serta ilmu nan diperlukan berat dan gaji juga tinggi, agunan sosial baik, keahlian karyawan banyak, tingkat total pergantian karyawan kecil.

Pasar karyawan alami (*secondary labour market*) yakni pasar karyawan yang keunikannya adalah: ada pada kawasan perusahaan tidak berkembang, tata laksana industri bagus,

derajat pengetahuan serta ilmu yang diperlukan tidak banyak, penghasilan serta pendapatan tidak tinggi, jaminan sosial kurang bagus, disiplin karyawan kecil, sering terjadi pergantian karyawan.

3. Pasar intern dan ekstern.

Pasar karyawan intern yakni: pasar yang memprioritaskan karyawan yang telah ada agar memuat lowongan kerja yang diperlukan. Dengan ini berhubungan agar memberikan kenaikan pangkat pada karyawan yang bertaut.

Pasar tenaga kerja ekstern yakni: pasar yang mempersilakan orang luar untuk mengisi lowongan kerja yang dibutuhkan.

4. Pasar karyawan dalam negeri dan luar negeri.

Pasar tenaga kerja dalam negeri yakni: pasar tenaga kerja yang ada di dalam negeri. Pasar tenaga kerja luar negeri yaitu pasar tenaga kerja yang ada di luar negeri.

5. Pasar karyawan persaingan sempurna.

Dalam pasar karyawan persaingan sempurna banyak sekali terdapat perusahaan. Oleh karenanya, para tenaga kerja bisa menawarkan jasanya secara perseorangan pada perusahaan yang diinginkan. Pada pasar ini, masing-masing tenaga kerja bekerja demi keinginan masing-masing dan tidak mendirikan perserikatan seperti serikat pekerja demi mewakili keinginan bersama. Pada pasar ini berlaku hukum permintaan dan hukum penawaran seperti pada pasar barang dan jasa (pasar output). Hal ini berarti, bertambah banyak gaji karyawan, bertambah kecil invitasi terhadap karyawan. Kebalikannya, bertambah sedikit gaji karyawan, bertambah tinggi permintaan akan tenaga kerja. Hal demikian berlaku pula pada penawaran, yakni semakin banyak upah tenaga kerja semakin tinggi penawaran tenaga kerja. Kebalikannya, bertambah sedikit gaji karyawan, bertambah kecil negosiasi karyawan.

6. Pasar karyawan monopoli.

Pada pasar karyawan monopoli seluruh karyawan bertaut, mempertemukan energi dan keperluan melalui kerjasama perkumpulan karyawan atau perkumpulan orang upahan atau buruh. Perkumpulan karyawan menggantikan karyawan-karyawan dengan mewajibkan gaji dan sarana lainnya kepada perusahaan untuk mengembangkan kesentosaan karyawan.

Oleh sebab itu bermitra pada 1 energi, yaitu perkumpulan karyawan maka para karyawan mempunyai keharusan penguasaan dalam memasarkan atau mencalonkan energinya. Dalam pasar karyawan monopoli, penentuan tingkat gaji bisa dilangsungkan dengan metode:

- Mewajibkan gaji lebih tinggi dari upah ekuilibrium.
- Menentukan negosiasi karyawan.
- Meningkatkan permintaan karyawan.

7. Pasar karyawan monopsoni.

Pasar tenaga kerja monopsoni ada jika di satu area tertentu hanya ada satu perusahaan yang berkenan meminta tenaga kerja, sedangkan para tenaga kerja tiada memiliki perusahaan seperti serikat pekerja. Ini berarti, kekuatan perusahaan jauh lebih besar dibanding tenaga kerja. Alhasil upah yang ada biasanya di bawah upah ekuilibrium atau upah keseimbangan.

8. Pasar karyawan monopoli bilateral.

Pasar karyawan monopoli bilateral terjadi apabila ditemukan dua energi silih berbenturan. Energi kesatu berdasar dari para karyawan yang berbaur dalam perkumpulan karyawan, dan energi selanjutnya berasal dari suatu industri yang merupakan satu-satunya industri yang mendayagunakan karyawan. Perkumpulan karyawan akan mewariskan pelelangan karyawan memiliki wadah yang setara valid dengan industri yang menunaikan ajakan karyawan, maka akan terjadi era memonopoli, dinamakan monopoli bilateral.

3.3.5 Keistimewaan dan Kepincangan dari Pasar Tenaga Kerja

Keistimewaan pasar karyawan adalah:

1. Menolong menyusutkan tunakarya.
2. Menolong pemohon maupun wirausaha/industri yang memerlukan karyawan.
3. Meningkatkan anggaran daerah.
4. Memudahkan untuk menerima berita kekosongan pekerjaan di dalam maupun di luar negeri.
5. Menolong untuk dapat memuat wadah pekerjaan dengan karyawan yang pas dengan kecakapan yang dipunyai.

Kepincangan pasar tenaga kerja adalah:

1. Tumbuhnya aktivitas pialang tenaga kerja.
2. Tumbuhnya aktivitas pembohongan dan eksploitasi atas calon tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinar, M., dan Hasan, M. 2018. *Pengantar Ekonomi: Teori dan Aplikasi*. 1st edn. CV. Nur Lina.
- Hasibuan, M.S.. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Nurmansyah, E.. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ketiga. Pekanbaru: Unilak Press.
- Rivai, Veithzal Dan Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik J*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rosento. 2018. 'Efektivitas Rekrutmen Dalam Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran Di CV Ikra Cendana Lintang Jakarta.', *Cakrawala*, 1, pp. 81–87.
- Simamora, H. 2005. *Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM*. Yogyakarta: STIE YKPN.

BAB 4

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

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

4.1 Dasar-Dasar Menyeleksi Karyawan

Agar organisasi maju dan berkembang sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi anggota organisasi maupun bagi pemegang kepentingan maka organisasi perlu melakukan sebuah proses dan beberapa tahap agar bisa mendapatkan kandidat yang terbaik. Salah satu tahap dalam proses itu adalah seleksi. Jika organisasi telah mendapatkan atau mempunyai sekumpulan kandidat maka langkah organisasi selanjutnya adalah memilih kandidat terbaik untuk ditempatkan pada sebuah pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini berarti organisasi memilih kelompok kandidat dengan cara menggunakan alat seleksi karyawan yaitu tes, wawancara, dan pemeriksaan latar belakang. Tujuan utama dari seleksi karyawan adalah untuk mencapai kecocokan antara kandidat dengan pekerjaan. Kesesuaian antara kandidat dengan pekerjaan berarti mencocokkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi yang diperlukan organisasi dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi pada kandidat (Dessler, 2014).

4.1.1 Seleksi yang Cermat

Menyeleksi karyawan yang tepat merupakan hal yang penting karena beberapa alasan berikut:

1. Untuk melakukan seleksi yang cermat maka harus mengarah pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi. Karena tidak ada organisasi yang mau mempekerjakan orang yang tidak kompeten.
2. Kinerja atasan sebagian bergantung pada bawahan. Maka organisasi perlu mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan yang diperlukan atasan sehingga bisa membantu kinerja atasan.
3. Seleksi dapat membantu mengurangi perilaku disfungsional atau perilaku yang dapat merugikan karyawan lain beserta organisasi. Artinya seleksi merupakan waktu yang tepat untuk

menyaring hal-hal yang tidak sesuai dengan organisasi sebelum seorang kandidat dipekerjakan.

4. Patut diingat bahwa proses merekrut karyawan merupakan proses yang mahal. Sebab proses tersebut memakan biaya dan waktu yang tidak sedikit. Hal tersebut akan terbuang percuma jika perekrutan tidak berhasil mendapat orang yang kompeten.

4.1.2 Reliabilitas

Seleksi yang efektif sangat bergantung pada konsep pengujian terhadap reliabilitas dan validitas. Reliabilitas mengacu pada konsistensi suatu tes. Ini adalah konsistensi skor yang diperoleh dari orang yang sama ketika diuji ulang dengan tes yang identik atau dengan tes yang setara (Anastasi, 1968; Murphy & Davidshofer, 2001). Dengan mempunyai alat tes yang hasil ukurnya reliabel maka hal tersebut akan sangat membantu organisasi atau penyeleksi dalam mendapatkan kandidat yang sesuai dan cocok dengan apa yang dicari oleh organisasi atau penyeleksi.

4.1.3 Validitas

Hasil dari suatu tes adalah sampel atau perwakilan dari perilaku seseorang. Misalnya, hasil dari tes mengetik bias dikatakan berhubungan dengan perilaku di tempat kerja yaitu mengetik.

1. Validitas tes berfungsi untuk menjawab pertanyaan: Apakah suatu tes mengukur apa yang seharusnya diukur? Atau dengan kata lain, validitas mengacu pada keyakinan yang tampak pada skor (Guion, 1987; Whetzel, & McDaniel, 2009). Sehubungan dengan tes seleksi karyawan, istilah validitas sering mengacu pada bukti bahwa tes tersebut terkait dengan pekerjaan. Maksudnya yaitu kinerja pada tes adalah prediktor yang valid dari kinerja selanjutnya. Tes seleksi harus valid karena tanpa bukti validitas maka tidak ada alasan logis atau legal yang diizinkan untuk terus menggunakan alat tes tersebut untuk menyeleksi kandidat. Dalam tes karyawan, ada dua cara untuk menunjukkan validitas tes yaitu validitas kriteria dan validitas isi. Validitas kriteria yaitu menunjukkan secara statistik hubungan antara skor pada prosedur seleksi dan kinerja pekerjaan dari sampel karyawan. Misalnya, karyawan yang melakukan tes dengan baik maka juga akan melakukan

pekerjaan dengan baik. Begitu juga sebaliknya. Dalam pengukuran psikologis, prediktor adalah pengukuran (dalam hal ini, skor tes) yang kita hubungkan dengan suatu kriteria, seperti kinerja (yang diukur dengan penilaian kinerja). Dalam validitas kriteria, kriteria dan prediktor harus terkait erat.

2. Validitas isi adalah isi dari prosedur seleksi yang mewakili aspek-aspek penting dari kinerja. Misalnya, validitas isi suatu tes ditunjukkan oleh suatu tes yang merupakan sampel dari isi pekerjaan. Prosedur dasarnya yaitu mengidentifikasi tugas dari suatu pekerjaan. Kemudian secara acak memilih sampel dari tugas tersebut untuk diuji.
3. Validitas konstruk menunjukkan dua hal yaitu prosedur seleksi mengukur suatu konstruksi (sesuatu yang diyakini sebagai sifat atau karakteristik manusia yang mendasari, seperti kejujuran) dan konstruk itu penting untuk kinerja yang sukses.

4.1.4 Analisis Utilitas

Analisis utilitas berfungsi untuk mengetahui apakah penggunaan suatu tes ada manfaatnya atau tidak. Dengan menggunakan analisis utilitas maka dapat menunjukkan sejauh mana penggunaan ukuran seleksi meningkatkan kualitas individu yang dipilih. Informasi yang diperlukan untuk analisis utilitas mencakup validitas dari ukuran seleksi, ukuran biaya dari kinerja, nilai rata-rata dari suatu tes pada kandidat, biaya pengujian kandidat, dan jumlah kandidat yang diuji dan dipilih (Gatewood, & Feild, 1994).

4.2 Menggunakan Tes Di Tempat Kerja

4.2.1 Tes di Tempat Kerja

Organisasi juga menggunakan tes untuk mengukur berbagai atribut kandidat. Termasuk di dalamnya yaitu kemampuan kognitif (mental), kemampuan motorik dan fisik, kepribadian dan minat, serta prestasi. Banyak organisasi meminta kandidat mengikuti tes yang terkomputerisasi (terkadang online dan terkadang melalui telepon) untuk menyeleksi kandidat sebelum wawancara mendalam dan pemeriksaan latar belakang (Shepherd, 2005; Krell, 2005). Organisasi semakin menggunakan teknik penambangan data (kadang-kadang disebut "analisis bisnis" atau "data besar") dalam seleksi. Ini berarti

menyaring sejumlah besar data karyawan untuk menemukan pola dan mengidentifikasi ciri-ciri yang berkorelasi dengan kinerja.

4.2.2 Jenis Tes

1. Test Kemampuan Kognitif

Organisasi sering ingin menilai kemampuan kognitif atau mental kandidat. Tes kecerdasan (seperti tes IQ) adalah tes kemampuan intelektual umum. Tes itu bukan mengukur satu sifat kecerdasan melainkan serangkaian kemampuan, termasuk memori, kosa kata, dan kemampuan numerik. Psikolog sering mengukur kecerdasan dengan tes yang diberikan secara individual seperti tes *Stanford-Binet* atau *Wechsler Adult Intelligence Scale* (WAIS). Organisasi menggunakan tes seperti *Wonderlic Personnel Test* sebagai ukuran cepat IQ untuk individu dan kelompok. Ada juga ukuran kemampuan mental tertentu yang oleh psikolog sering disebut sebagai tes bakat.

2. Tes Kemampuan Fisik

Ada banyak kemampuan motorik atau fisik yang dapat diukur seperti ketangkasan jari, kekuatan, dan ketangkasan manual. *Stromberg Dexterity Test* adalah contohnya. Tes ini mengukur kecepatan dan akurasi penilaian sederhana serta kecepatan gerakan jari, tangan, dan lengan.

3. Tes Kepribadian

Kebanyakan orang dipekerjakan berdasarkan kualifikasi. Tetapi sebagian besar dipecat karena kinerjanya buruk. Hal ini biasanya merupakan hasil dari karakteristik pribadi seperti sikap, motivasi, dan temperamen (Wagner, 2000; Diefendorff & Mehta, 2007). Organisasi menggunakan tes kepribadian dan minat (atau "inventori") untuk mengukur dan memprediksi hal tersebut. Tes kepribadian mengukur aspek dasar kepribadian kandidat seperti introversi, stabilitas, dan motivasi (Pulakos, 2005). Tes kepribadian tidak terbatas pada pengaturan pekerjaan. Banyak tes kepribadian bersifat proyektif. Artinya orang yang mengikuti tes harus menafsirkan stimulus ambigu seperti noda tinta atau rentetan gambar. Orang tersebut akan memproyeksikan emosinya ke dalam gambar. Teknik proyektif lainnya termasuk *Make a Picture Story* (MAPS), *House-Tree-Person* (H-T-P), dan *Forer Structured Sentence Completion Test*. Beberapa tes kepribadian berupa *self-reported*

yaitu kandidat mengisinya sendiri. Misalnya: *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI) memanfaatkan sifat-sifat seperti hipokondria dan paranoia. *Myers-Briggs* memberikan klasifikasi tipe kepribadian yang berguna untuk keputusan seperti pemilihan dan perencanaan karir. Instrumen pembelajaran Profil DISC-nya memungkinkan pengguna untuk mendapatkan wawasan tentang gaya perilakunya. Tes kepribadian (khususnya tipe proyektif) harus dievaluasi oleh seorang ahli yang menganalisis interpretasi dan reaksi peserta tes agar dapat membuat kesimpulan dari hasil tes tersebut. Kegunaan tes semacam itu untuk seleksi yang berfungsi membangun asumsi bahwa ada hubungan antara sifat kepribadian (seperti ekstroversi) dan kesuksesan dalam pekerjaan. Karena tes itu bersifat pribadi maka organisasi harus menggunakan tes kepribadian dengan hati-hati.

4. Tes Minat

Tes minat bertujuan membandingkan antara minat seseorang dengan minat dalam berbagai pekerjaan. Ketika seseorang menjalani tes *Strong-Campbell Interest Inventory* maka dia akan menerima laporan yang membandingkan antara minatnya dengan minat orang-orang yang sudah memiliki pekerjaan tertentu (Van Iddeking, 2011).

5. Tes Prestasi

Sebuah tes prestasi adalah ukuran dari apa yang telah dipelajari seseorang. Selain tentang pengetahuan pekerjaan, tes prestasi juga dapat mengukur kemampuan kandidat (Tyler, 2000).

4.2.3 Tes Dalam Jaringan (*Online*) dan Tes Terkomputerisasi

Tes terkomputerisasi dan tes dalam jaringan (*online*) menggantikan tes “kertas dan pensil” dan manual (Whiting & Kline, 2006). Agar dapat melaksanakan tes terkomputerisasi dan tes dalam jaringan maka tentu organisasi harus mempunyai sarana dan prasarana yang mendukung agar tes tersebut dapat berjalan lancar dan tanpa kendala. Sebab hasil tes akan bias atau tidak valid jika ada proses yang terganggu atau terhambat saat berlangsungnya tes tersebut.

4.2.4 Tes Penilaian Situasional

Tes penilaian situasional adalah tes yang dirancang untuk mengetahui penilaian kandidat mengenai situasi yang dihadapi di tempat kerja. Tes ini berlangsung atau dilaksanakan dengan cara simulasi yaitu diciptakan sebuah situasi yang mirip atau mendekati situasi yang sebenarnya atau yang sehari-hari dihadapi oleh karyawan.

4.2.5 Pusat Asesmen Manajemen

Di pusat asesmen manajemen, kandidat manajemen mengikuti tes dan membuat keputusan dalam situasi simulasi. Sementara itu, penilai menilai kinerja mereka (Thornton & Gibbons, 2009; Hoffman, 2011). Contoh latihannya adalah sebagai berikut:

1. *In-basket*. Disini kandidat menghadapi akumulasi dari laporan, memo, dan catatan panggilan telepon masuk, surat, dan materi lainnya. Kandidat harus mengambil tindakan yang tepat pada masing-masing materi ini.
2. *Leaderless group discussion*. Diskusi kelompok tanpa pemimpin akan menerima pertanyaan diskusi dan harus sampai pada keputusan kelompok. Para penilai kemudian mengevaluasi keterampilan interpersonal setiap anggota kelompok, penerimaan oleh kelompok, kemampuan kepemimpinan, dan pengaruh individu.
3. *Individual presentation*. Keterampilan komunikasi dan persuasif peserta dievaluasi.

4.2.6 Alat Asesmen Kandidat dengan Multimedia Terkomputerisasi

Organisasi menggunakan alat penilaian kandidat dengan multimedia terkomputerisasi. Alat ini bertujuan agar organisasi dapat menguji apakah karyawan sudah mengikuti prosedur tertentu dengan benar atau belum (Zielinski, 2011). Alat ini dirancang secara terkomputerisasi agar dapat meminimalisir kesalahan penilaian atau bias dan dapat mengambil serta mengolah data yang jumlahnya banyak dalam waktu yang relatif cepat.

4.3 Mewawancarai Kandidat

Wawancara adalah prosedur yang dirancang untuk mengumpulkan informasi dan memprediksi kinerja di masa depan dari

respon lisan seorang kandidat terhadap pertanyaan lisan yang dilontarkan oleh pewawancara (Dessler, 2014).

4.3.1 Jenis Wawancara Seleksi

Ada beberapa cara untuk melakukan wawancara seleksi.

1. Struktur Wawancara

Wawancara dapat bervariasi. Tergantung sejauh mana pewawancara menyusun atau menstandarisasi wawancara. Dalam wawancara tidak terstruktur, pewawancara mengajukan pertanyaan tanpa format yang ditetapkan. Namun pewawancara perlu mengembangkan pertanyaan lanjutan (*probing*) agar dapat mengetahui lebih dalam terhadap apa yang mau digali atau diketahui dari kandidat. Dalam wawancara yang lebih terstruktur atau direktif, pertanyaan-pertanyaannya ditentukan terlebih dahulu, dan jawaban-jawabannya dapat dinilai kepatutannya. Untuk menentukan apakah pewawancara akan menggunakan wawancara terstruktur atau tidak terstruktur, hal ini perlu mempertimbangkan tujuan diadakannya wawancara tersebut termasuk biaya dan waktunya pelaksanaannya.

2. Jenis Pertanyaan Wawancara

Ada beberapa jenis pertanyaan dalam wawancara. Yang pertama yaitu pertanyaan situasional. Pertanyaan situasional berfokus pada kemampuan kandidat untuk menjelaskan seperti apa perilakunya dalam situasi tertentu (McDaniel, 1994; Huffcutt, 2001; Maurer, 2002). Dengan pertanyaan yang merujuk pada perilakunya maka itu artinya kita bertanya kepada orang yang diwawancarai tentang bagaimana mereka berperilaku di masa lalu dalam beberapa situasi. Ada sebuah teknik wawancara berbasis perilaku yang singkatannya disebut sebagai STAR. Selama wawancara, pewawancara bertanya kepada kandidat tentang situasi (*Situation*), tugas (*Task*) tertentu yang dia hadapi, dan kemudian mengungkap tindakan (*Action*) yang dilakukan kandidat, serta hasilnya (*Result*) dari tindakannya. Yang kedua yaitu pertanyaan terkait pengetahuan dan latar belakang yang menggali pengetahuan dan pengalaman kandidat yang terkait pekerjaan (Dessler, 2014). Jenis wawancara ini bertujuan untuk mengetahui pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki dan dialami oleh kandidat. Hal ini sebagai bahan pertimbangan atau

prediksi bagi pewawancara untuk menentukan atau menarik kesimpulan terkait akan merekrut kandidat tersebut atau tidak.

3. Cara Mengadministrasikan Wawancara

Pewawancara dapat mengelola wawancara dalam beberapa cara. Yang pertama adalah wawancara satu-lawan-satu. Cara wawancara ini adalah yang paling lazim. Hal ini berarti ada satu orang yang diwawancarai dan ada satu orang yang mewawancarai. Yang kedua adalah wawancara berurutan. Dalam wawancara ini, beberapa orang mewawancarai kandidat secara berurutan sebelum keputusan seleksi dibuat. Yang ketiga adalah wawancara panel. Dalam wawancara ini, kandidat diwawancarai secara bersamaan oleh sekelompok pewawancara. Yang keempat adalah wawancara melalui video atau telepon. Dalam wawancara ini antara pewawancara dan kandidat tidak perlu bertemu secara fisik. Sehingga wawancara ini dilakukan jika antara pewawancara dengan kandidat terpisah jarak yang sangat jauh secara geografis (Strauss, 2001).

4.3.2 Kegunaan dari Wawancara

Kegunaan dari wawancara tergantung pada bagaimana pewawancara melakukan wawancara tersebut (Judge, 2000; Dixon, 2002a; Heath, 2009). Misalnya saja wawancara situasional yang terstruktur (pewawancara bertanya kepada kandidat terkait apa yang akan mereka lakukan dalam situasi tertentu) yang dilakukan satu-lawan-satu merupakan yang paling berguna untuk memprediksi kinerja pekerjaan. Maka dari itu hal yang dapat disimpulkan dari kegunaan wawancara yaitu:

1. Untuk memprediksi kinerja, wawancara pertanyaan situasional menghasilkan validitas yang lebih tinggi daripada wawancara perilaku.
2. Wawancara terstruktur lebih valid dan dapat diandalkan daripada wawancara tidak terstruktur dalam memprediksi kinerja (Schmidt & Zimmerman, 2004).
3. Wawancara satu-lawan-satu cenderung lebih valid daripada wawancara panel (McDaniel, 1994; Dipboye, 2001; Dixon, 2002b; Maurer & Solamon, 2006).

4.3.3 Cara Menghindari Kesalahan Wawancara

Beberapa kesalahan wawancara yang sering terjadi yaitu (Chapman & Zweig, 2005):

1. Penilaian Terlalu Cepat

Pewawancara cenderung langsung mengambil kesimpulan (membuat penilaian terlalu cepat) tentang kandidat selama beberapa menit pertama wawancara. Ini sering terjadi sebelum wawancara dimulai karena pewawancara hanya menilai dari gestur, jabat tangan, dan senyum kandidat (perilaku verbal) saja. Bisa pula berdasar nilai ujian atau berdasar resume. Maka saran bagi pewawancara yaitu penting untuk tetap berpikiran terbuka sampai dengan wawancara selesai (Chaudhuri, 2000).

2. Penekanan Negatif

Jika pewawancara pada saat melakukan wawancara melompat ke kesimpulan tanpa terlebih dahulu mengumpulkan dan memiliki informasi yang lengkap dan komprehensif maka akan sangat merugikan kandidat karena wawancara jadi cenderung hanya mencari informasi yang negative, pewawancara cenderung lebih dipengaruhi oleh informasi yang tidak menguntungkan bagi organisasi, dan pewawancara cenderung terlalu cepat berubah dari netral atau berpikiran atau bersikap positif menjadi sebaliknya. Maka sebaiknya pewawancara tetap berpikiran terbuka dan secara sadar menjaga dari kesan negatif yang tidak beralasan pada saat melakukan wawancara.

3. Tidak Tahu Pekerjaan

Pewawancara yang tidak tahu jenis pekerjaan yang kosong atau yang akan diisi oleh kandidat serta kandidat seperti apa yang cocok dengan pekerjaan tersebut maka biasanya melakukan wawancara dengan stereotip yang salah tentang kandidat yang ideal. Maka sebaiknya pewawancara mempunyai banyak pengetahuan tentang pekerjaan yang mau diisi agar wawancara dapat berlangsung dengan lebih baik sehingga tidak merugikan kandidat maupun organisasi (Langdale, & Weitz, 1973).

4. Tekanan Untuk Merekrut

Jika pewawancara berada di bawah tekanan agar dapat segera merekrut atau mendapatkan kandidat padahal kandidat tersebut tidak berkualitas atau pewawancara dipaksa untuk merekrut sebanyak-banyaknya kandidat maka hal ini dapat merusak validitas wawancara (Carlson, 1967). Agar hasil wawancara objektif dan sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi maka pewawancara jangan sampai terjebak kepada hanya mengejar target secara kuantitas namun juga perlu mengutamakan dan mengedepankan kualitas dari kandidat.

5. Pengaruh Perilaku Nonverbal

Pewawancara menilai bahwa kandidat yang menunjukkan lebih banyak kontak mata, menganggukkan kepala, tersenyum, isyarat vokal (seperti nada bicara, kecepatan bicara, dan jeda) dan isyarat visual (seperti daya tarik fisik, senyum, dan orientasi tubuh) maka hal itu terkait dengan penilaian evaluator terhadap kredibilitasnya (Fleischmann, 1991; Westpall & Stern, 2007; DeGroot & Motowidlo, 1999). Hal ini sebaiknya menjadi informasi tambahan atau penguat saja. Bukan atau tidak menjadi informasi yang utama agar hasil wawancara tidak menjadi bias.

4.3.4 Langkah-Langkah Wawancara yang Efektif

Pada dasarnya ada dua cara untuk meminimalkan kesalahan wawancara. Yang pertama yaitu jangan terburu membuat penilaian. Yang kedua yaitu struktur wawancara menggunakan pertanyaan situasional dan perilaku. Berikut rinciannya:

1. Struktur Wawancara

Sebelum memulai wawancara, pewawancara sebaiknya fokus pada standarisasi apa yang ditanyakan dan kandidat seperti apa yang dicari agar wawancara berlangsung dengan baik dan adil. Secara khusus:

- a. Memastikan pewawancara memahami pekerjaan itu. Kemudian pewawancara perlu membuat pertanyaan berdasarkan tugas pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan.
- b. Pewawancara menggunakan pengetahuan terkait pekerjaan dan pertanyaan situasional. Pertanyaan yang meminta pendapat dan sikap, tujuan dan aspirasi, serta

deskripsi diri dan evaluasi diri akan dapat mendorong promosi diri dan memberikan kesempatan bagi kandidat untuk mengungkapkan kelebihanannya.

- c. Melatih pewawancara agar dapat menghindari terburu-buru atau terlalu cepat dalam mengambil kesimpulan sebelum mempunyai data yang lengkap (Maurer, & Solamon, 2006).
 - d. Wawancara menggunakan daftar pertanyaan yang sama atau terstandarisasi terhadap semua kandidat. Hal ini meningkatkan keandalan dan dapat mengurangi bias yaitu dengan cara memberikan semua kandidat kesempatan yang sama.
 - e. Wawancara menggunakan skala penilaian. Untuk setiap pertanyaan, perlu untuk memiliki sampel jawaban yang baik, cukup, atau buruk. Lalu melakukan penskoran secara kuantitatif untuk masing-masing jawaban tersebut. Kemudian pewawancara menilai jawaban dari masing-masing kandidat dari pertanyaan skala ini.
 - f. Wawancara sebaiknya menggunakan formulir wawancara terstruktur. Sebab wawancara berdasarkan panduan terstruktur biasanya menghasilkan wawancara yang unggul (Carlson, 1967).
2. Meninjau latar belakang kandidat. Sebelum wawancara, pewawancara sebaiknya meninjau lamaran dan resume kandidat, dan mencatat hal-hal yang belum jelas. Kemudian meninjau spesifikasi pekerjaan. Lalu memulai wawancara dengan gambaran yang jelas tentang ciri-ciri kandidat yang ideal.
 3. Membangun *rapport*. Inti dari wawancara adalah untuk mengetahui tentang kandidat. Maka sebaiknya pewawancara memulai wawancara dengan membuat kandidat merasa nyaman. Patut juga dicatat bahwa semua kandidat juga harus menerima perlakuan yang ramah dan sopan secara setara.
 4. Mengajukan pertanyaan. Pewawancara sebaiknya mencoba untuk mengikuti formulir wawancara terstruktur atau pertanyaan yang ditulis sebelumnya. Dari hal itu maka pewawancara akan menemukan daftar pertanyaan tambahan yang masih relevan dan perlu untuk ditanyakan.

5. Menutup wawancara. Pewawancara sebaiknya memberikan waktu yang cukup kepada kandidat untuk menjawab pertanyaan dan untuk menjelaskan tentang organisasi kepada kandidat tersebut. Hal ini perlu untuk dilakukan agar kandidat memiliki kesan yang baik dan positif terhadap proses dan tahap wawancara yang dijalannya. Kemudian pewawancara juga perlu menyampaikan kepada kandidat tentang tahap apa saja selanjutnya setelah tahap wawancara. Jika dari wawancara, pewawancara sudah bisa mengambil kesimpulan bahwa kandidat tidak atau belum layak diterima atau direkrut maka sebaiknya pewawancara melakukan atau menyampaikan penolakan secara santun dan diplomatis.
6. Meninjau wawancara. Setelah proses wawancara selesai dan kandidat meninggalkan ruang wawancara, peninjau perlu meninjau catatan wawancara sebagai bagian untuk mengecek dan membuat catatan hal-hal apa saja yang masih perlu ditambahkan atau diperbaiki.

4.3.5 Manajemen Talenta: Profil dan Wawancara Karyawan

Cara lain dalam menyeleksi kandidat adalah dengan menggunakan manajemen talenta. Manajemen talenta adalah proses perencanaan, perekrutan, pemilihan, pengembangan, dan kompensasi karyawan yang berorientasi pada tujuan dan terintegrasi. Inti dari manajemen talenta adalah gagasan untuk menggunakan profil kandidat (kumpulan kompetensi, sifat, pengetahuan, dan pengalaman yang diinginkan) untuk merekrut, memilih, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan. Oleh karena itu, profil kandidat dapat memainkan peran penting dalam pemilihan karyawan. Manajer dapat menggunakan profil pekerjaan untuk merumuskan pertanyaan wawancara pada tahap atau proses seleksi. Wawancara dan pemilihan suatu kompetensi berdasarkan profil akan membantu organisasi memastikan bahwa pewawancara memfokuskan pertanyaannya pada kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang harus dimiliki kandidat untuk melakukan pekerjaannya. Organisasi juga dapat menggunakan profil kandidat (kompetensi, pengetahuan, sifat, pengalaman) sebagai panduan tentang cara merekrut kandidat untuk suatu posisi dan fokus pada apa yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk melatih, menilai, dan membayar karyawan itu nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. 1968. *Psychological Patterns*. New York: Macmillan.
- Carlson, R.E. 1967. Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience, Relative Quota Situation, and Applicant Sample on Interview Decisions. *Personnel Psychology*, 20, pp. 259–280.
- Chapman, D. & Zweig, D. 2005. Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview, *Personnel Psychology*, 58, pp. 673–702.
- Chaudhuri, A. 2000. Beat the Clock: Applying for a Job? A New Study Shows that Interviewers Will Make Up Their Minds About You Within a Minute, *The Guardian*, June 14, pp. 2–6.
- DeGroot, T. & Motowidlo, S. 1999. Why Visual and Vocal Interview Cues Can Affect Interviewer's Judgments and Predicted Job Performance, *Journal of Applied Psychology*. December, pp. 968–984.
- Dessler, G. 2014. *Fundamentals of Human Resource Management*. London: Pearson. ISBN: 978-1-292-02370-0.
- Diefendorff, J. & Mehta, K. 2007. The Relations of Motivational Traits with Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 92, no. 4, pp. 967–977.
- Dipboye, R. 2001. The Validity of Unstructured Panel Interviews, *Journal of Business & Strategy* 16, no. 1, pp. 35–49
- Dixon, M. 2002a. The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidelines for Practice, *Public Personnel Management*, pp. 397–428.
- Dixon, M. 2002b. The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidance, *Public Personnel Management*, 3, no. 3, pp. 397–428.
- Fleischmann, S. 1991. The Messages of Body Language in Job Interviews, *Employee Relations*, 18, no. 2, pp. 161–176.
- Gatewood, R. & Feild, H. 1994. *Human Resource Selection*, Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Guion, M. 1987. Changing Views for Personnel Selection Research, *Personnel Psychology*, 40, no. 2, pp. 199–213.
- Heath, D. 2009. Hold the Interview, *Fast Company*, 136, pp. 51–52.

- Hoffman, B. 2011. Exercises and Dimensions are the Currency of Assessment Centers, *Personnel Psychology*, 60, no. 4, pp. 351–395.
- Huffcutt, A. 2001. Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher Level Positions, *Personnel Psychology*, 54, pp. 619–644.
- Judge, T. 2000. The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research, *Human Resource Management*, 10, no. 4, p. 392.
- Krell, E. 2005. Personality Counts, *HR Magazine*, pp. 47–52.
- Langdale, D. & Weitz, J. 1973. Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement, *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 23–27.
- Macan, T. 2009. The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research,” *Human Resource Management Review*, 19, pp. 203–218.
- Maurer, S. 2002. A Practitioner Based Analysis of Interviewer Job Expertise and Scale Format as Contextual Factors in Situational Interviews, *Personnel Psychology*, 55, pp. 307–327.
- Maurer, T. & Solamon, J. 2006. The Science and Practice of a Structured Employment Interview Coaching Program, *Personnel Psychology*, 59, pp. 433–456.
- McDaniel, M. 1994. The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology* 79, no. 4, pp. 607–610.
- Murphy, K. & Davidshofer, C. 2001. *Psychological Testing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 108–124.
- Pulakos, E. 2005. *Selection Assessment Methods*, SHRM Foundation, p. 9.
- Schmidt, F. & Zimmerman, R. 2004. A Counterintuitive Hypothesis About Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence, *Journal of Applied Psychology*, 89, no. 3, pp. 553–561.
- Shepherd, W. 2005. Increasing Profits by Assessing Employee Work Styles, *Employment Relations Today*, 32, no.1, pp. 19–23
- Strauss, S. 2001. The Effects of Videoconference, Telephone, and Face-to-Face Media on Interviewer and Applicant Judgments in Employment Interviews, *Journal of Management*, 27, no. 3, pp. 363–381.

- Thornton, G. & Gibbons, A. 2009. Validity of Assessment Centers for Personnel Selection, *Human Resource Management Review* 19, pp. 169–187.
- Tyler, K. 2000. Put Applicants' Skills to the Test, *HR Magazine*, pp. 75–79.
- Van Iddeking, C.H. 2011. Are You Interested? A Meta-Analysis of Relations between Vocational Interests and Employee Performance and Turnover, *Journal of Applied Psychology*, volume 96, number 6, pages 1167–1194.
- Wagner, W. 2000. All Skill, No Finesse, *Workforce*, pp. 108–116.
- Westpall, J. & Stern, I. 2007. Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You're a Male Caucasian): How Ingratiation, Board Room Behavior, and a Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at U.S. Companies, *Academy of Management Journal*, 50, no. 2, pp. 267–288.
- Whetzel, D. & McDaniel, M. 2009. Situational Judgment Tests: An Overview of Current Research, *Human Resource Management Review*, 19, p. 191.
- Whiting, H. & Kline, T. 2006. Assessment of the Equivalence of Conventional versus Computer Administration of the Test of Workplace Essential Skills, *International Journal of Training and Development*, 10, no. 4, pp. 285–290.
- Zielinski, D. 2011. Effective Assessments," *HR Magazine*, pp. 61–64.

BAB 5

KARIER DAN PENGEMBANGAN SDM

Oleh Dr. Rinovian Rais., MM., M.Pd

5.1 Pendahuluan

Pengembangan karir karyawan, terdapat beberapa program yang sering kita dengar seperti *training*, *coaching*, promosi jabatan, dan sebagainya. Sebagian HRD mungkin sudah melakukannya di perusahaan. Sebagian lagi mungkin belum karena pengembangan karir karyawan belum menjadi fokus saat ini. Memulai sebuah program pengembangan karir tidaklah mudah, khususnya jika ini yang pertama kali untuk pembaca. Maka ada menyampaikan beberapa poin mengenai pengembangan karir karyawan, mulai dari manfaatnya bagi perusahaan, cara memulainya, serta contoh program pengembangan karir yang bisa diaplikasikan di perusahaan.

Sebelum kita masuk ke contoh program apa saja yang bisa dilakukan HRD dalam pengembangan karir karyawan di perusahaan, mari pahami dulu apa yang dimaksud dengan pengembangan karir. Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di suatu perusahaan. Tidak hanya soal jabatan, pengembangan karir ini juga menekankan pada peningkatan kemampuan karyawan.

5.2 Pembahasan

Dalam proses pengembangan karir, terdapat 3 pihak yang berperan, yaitu individu (karyawan itu sendiri), manajer, dan perusahaan.

Individu : Setiap karyawan bertanggung jawab dalam mengembangkan dirinya untuk mencapai posisi tertentu. Semua upaya akan sia-sia jika dari individu karyawannya tidak berkeinginan untuk mengembangkan diri.

Manajer: Berperan dalam memberikan dukungan dan umpan balik atas kinerja yang sudah ditampilkan karyawannya.

Perusahaan : perannya adalah menjadi penggerak dengan memberikan program pelatihan, pilihan jenjang karir, dan melalui kebijakan yang dimiliki.

Untuk itulah, upaya pengembangan karir yang merupakan salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia ini dilaksanakan melalui suatu program yang dikenal dengan sebutan Program Pengembangan Karir atau *Career Development Program* (CDP).

Seperti dijelaskan di atas, terdapat tiga pihak yang berperan dalam proses pengembangan karier. Betul, meskipun perusahaan (HRD) yang merencanakan dan melaksanakan Program pengembangan karier, ada beberapa faktor yang bisa memengaruhi keberhasilannya.

5.3 Karakteristik Personal

Karakteristik atau sifat dari seorang karyawan akan memengaruhi pemetaan jalur karier yang cocok dengannya. Sebut saja faktor-faktor seperti tipe kepribadian, bakat, minat, dll. Faktor personal ini memperlihatkan apakah karyawan tersebut cocok bekerja di bidang tertentu. Untuk mengetahui kecocokan yang dimaksud, HRD bisa menyediakan *self-assessment* kepada karyawan untuk mengidentifikasi karakteristik personal mereka. Dari tes ini (dan/atau ditambah dengan tes lain jika dibutuhkan), HRD juga bisa menilai apakah secara fisik dan mental karyawan tersebut bisa diberikan tanggung jawab lebih atau ditempatkan di posisi yang baru.

5.3.1 Financial

Ternyata, banyak kelompok karyawan yang merencanakan kariernya karena didorong kebutuhan finansial. Artinya, HRD harus mempertimbangkan juga kompensasi dan benefit yang mengikuti jabatan yang tersedia, karena jika karyawan merasa naik jabatan pun tidak memenuhi kebutuhan finansial mereka, tidak menutup kemungkinan mereka lebih memilih ganti pekerjaan.

5.3.2 Keluarga

Tidak sedikit juga kelompok orang yang harus merencanakan dan mengarahkan kariernya dengan detail karena tuntutan dari keluarganya. Misalnya, harus bekerja di kota yang sama, tidak boleh tinggal sendiri, harus memiliki karier dengan benefit asuransi yang bisa menopang keluarga, dsb. HRD perlu mempertimbangkan faktor ini ketika membuat rancangan program pengembangan karier karyawan untuk menghindari effort yang terbuang sia-sia.

Seperti disebutkan sedikit di atas, beberapa perusahaan masih tidak terlalu memprioritaskan pengembangan karir karyawannya. Padahal, 'Kurangnya perhatian pada jenjang karir' masih menjadi salah satu alasan yang membuat karyawan resign. Secara garis besar, pengembangan karir karyawan memberikan dampak positif secara tidak langsung bagi organisasi. Simak detailnya di bawah.

5.4 Membantu Dalam Keputusan Karier

Sistem pengembangan karir memberikan bantuan yang berguna kepada karyawan serta manajer dalam pengambilan keputusan karir. Mereka mendapat kesempatan untuk menilai keterampilan dan kompetensi mereka serta Mengetahui tujuan dan aspirasi masa depan mereka. Sehingga mereka dapat mempersiapkan diri untuk jalur karir yang ingin dicapai.

1. Penggunaan Ketrampilan Karyawan Yang Lebih Baik

Sistem pengembangan karir membantu organisasi dalam memanfaatkan keterampilan karyawan dengan lebih baik. Karena manajer mengetahui keterampilan dan kompetensi karyawan, mereka menempatkan karyawan pada pekerjaan dimana karyawan akan dapat menghasilkan output yang maksimal. Begitu pun karyawan sendiri akhirnya dapat bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, sehingga karyawan bisa jadi lebih produktif.

2. Karyawan Lebih Memahami Diri

Dengan berbagai macam program pengembangan karir yang ada, karyawan akan menjadi lebih kenal dengan diri sendiri. Mereka akan menemukan kemampuan mereka yang bisa saja selama ini belum ditemukan. Dengan kata lain, karyawan dapat

menemukan passionnya. Dengan memahami passion, seorang karyawan juga dapat bekerja lebih produktif, kreatif, dan inovatif karena bekerja dengan semangat. Selain itu, bekerja dengan dorongan passion akan menghasilkan sesuatu yang lebih berkualitas daripada yang dikerjakan karena paksaan.

3. Partisipasi Karyawan Meningkatkan

Dengan mengikuti pengembangan karir, maka partisipasi karyawan dapat meningkat karena karyawan ditempatkan di tempat yang sesuai dengan kemampuannya.

Dampak selanjutnya adalah karyawan akan merasa terlibat dan berkontribusi terhadap perusahaan, dimana nantinya loyalitas mereka juga akan meningkat. Hal ini dapat mengurangi turnover karyawan.

4. Jaminan Kesejahteraan Karyawan

Memberikan suatu program pengembangan karir adalah dalam bentuk jaminan kesejahteraan karyawan, yang amat penting bagi karyawan. Terjaminnya kesejahteraan hidup akan membuat karyawan lebih loyal dalam bekerja.

Pelatihan, pendidikan, bahkan beasiswa yang diterima karyawan menjadi modal untuk mereka berprestasi lebih baik lagi.

5. Meningkatkan Rasa Percaya Diri

Mendapatkan pengembangan karir tentu menjadi amunisi diri bagi seorang karyawan untuk meningkatkan kepercayaan dirinya. Rasa percaya diri ini akan sangat penting untuk karyawan agar mampu bersaing dengan perkembangan global. Hal ini juga dapat meningkatkan motivasi diri dalam bekerja.

5.5 Tahapan Proses Pengembangan Karier

Suatu pengembangan karir selayaknya dilakukan dengan perencanaan dan strategi khusus. Hal ini untuk menjamin pelaksanaannya sesuai dengan harapan dan target yang diinginkan baik oleh perusahaan ataupun karyawan.

5.5.1 Fase Pencernaan

Fase ini meliputi upaya penyelarasan atau penyesuaian rancangan karir karyawan dengan karir perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas.

5.5.2 Fase Pengarahan

Fase ini meliputi upaya penyalarsan atau penyesuaian rancangan karir karyawan dengan karir perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas.

5.5.3 Fase Pengembangan

Fase ini merupakan cara karyawan dalam mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya untuk menduduki posisi pada masa mendatang. Hal ini bisa dilakukan melalui berbagai program pengembangan karir seperti mentoring, pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa.

Ada 5 cara menciptakan pengembangan Karier :

Meskipun menciptakan program pengembangan karir bisa sangat challenging, tidak ada salahnya mencoba memulainya, mengingat manfaat apa saja yang bisa didapatkan perusahaan di kemudian hari. Ada 5 kunci penting untuk pembaca HRD yang akan memulai program pengembangan karir di perusahaan.

1. Tetapkan Struktur Organisasi Dengan Jelas

Salah satu strategi terbaik untuk Memahami kebutuhan organisasi perusahaan Anda adalah dengan membuat bagan organisasi untuk setiap posisi dan menentukan peran masing-masing, termasuk rencana kompensasi untuk setiap posisi.

2. Kembangkan Peta Karier Di Perusahaan

Setelah Anda membuat bagan organisasi, mulailah memetakan kemungkinan jalur karir untuk setiap posisi. Buatlah Jalur Karir Sejelas-jelasnya, karena ini juga sering sekali ditanyakan oleh karyawan.

Misalnya, dapatkah seseorang yang memulai sebagai resepsionis tetapi menunjukkan bakat dengan keuangan berlatih sebagai pemegang buku atau mencari pendidikan tambahan untuk akhirnya menjadi akuntan atau bahkan CPA di perusahaan Anda?

3. Jalur Karier Apa Yang Dituju

Ini untuk menghindari effort yang terbuang percuma. Perusahaan mungkin telah membuat peta karir yang menurut

mereka sempurna, tapi berbanding terbalik dengan kondisi di lapangan atau harapan dari kebanyakan karyawan.

Pengembangan karier adalah win-win solution bagi perusahaan, jadi tidak ada salahnya melakukan survey terlebih dahulu kepada karyawan. Gali pemikiran mereka tentang apa yang mereka inginkan dari karir di perusahaan tersebut.

4. Buat Action Plan Yang Jelas

Dengan semua orang sudah sependapat dan dasar-dasar rencana Anda telah siap, sekarang saatnya untuk membuat rencana tindakan spesifik, sehingga karyawan Anda dapat maju dan menikmati manfaat Program Pengembangan Karir baru Anda.

Contohnya, sistem pelatihan baru apa yang harus diterapkan? Kapan dan kepada karyawan seperti apa? Bisa juga melibatkan karyawan dalam merumuskan rencana-rencana pengembangan karir. Bersikap fleksibel bisa menjadi pilihan karena karyawan mungkin saja memiliki cara yang lebih efisien.

5. Program Pengembangan Karier Siap Dijalankan

Anda telah menetapkan posisi-posisi berpotensi, memetakan peta karir, melibatkan karyawan Anda dalam rencana tersebut, dan menyiapkan sistem untuk melatih dan memajukan karyawan Anda.

Sekarang saatnya memulai, dan jangan lupa untuk melakukan evaluasi di akhir program untuk melihat efektivitas dan kepuasan karyawan.

Tidak lengkap jika ulasan kali ini selesai tanpa contoh yang bisa diaplikasikan di perusahaan. Program pengembangan karir ini bisa berbeda-beda di setiap perusahaan, tergantung pada kondisi SDM, finansial, kemampuan organisasi, serta tujuan perusahaan.

Berikut terdapat lima contoh program pengembangan karir umum yang bisa dicoba, meliputi training, mutasi, rotasi, hingga promosi karyawan.

1. On The Job Training

Merupakan Program pelatihan yang dilakukan pada lokasi pekerjaan yang sebenarnya, trainer karyawan di lingkungan perusahaan. Proses belajarnya melalui imitasi.

Metode ini menjadi salah satu cara perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, serta pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Off The Job Training

Merupakan program pelatihan yang dilakukan tidak pada lokasi pekerjaan yang sebenarnya. Bentuk dari off the job training ini bermacam-macam seperti lecture, conference, studi kasus, role playing atau simulasi.

3. Mutasi dan Rotasi

Mutasi merupakan perubahan posisi/jabatan atau tempat bekerja yang dilakukan pimpinan perusahaan kepada karyawannya baik secara horizontal maupun vertikal.

Prinsip dari program mutasi ini adalah memindahkan karyawan ke posisi yang lebih tepat dengan pekerjaan yang sesuai sehingga produktivitas kerja bisa meningkat. Karyawan juga dapat banyak belajar dari posisi atau jabatan yang baru.

4. Coaching

Coaching adalah mengajarkan, membimbing, memberikan instruksi karyawan agar memperoleh keterampilan atau metode baru dalam melakukan sesuatu untuk mencapai suatu sasaran yang dikehendaki. Coaching merupakan sebuah proses bantuan yang dilakukan ketika karyawan mengalami masalah kinerja yang disebabkan oleh keterbatasan pemahaman terhadap tugasnya.

5. Promosi

Promosi menjadi bentuk program pengembangan karir yang diharapkan oleh karyawan karena mereka bisa mendapat jabatan dengan posisi yang lebih tinggi dan benefit yang lebih tinggi juga.

Umumnya, promosi juga akan diikuti oleh tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula, namun semua akan sebanding dengan income dan fasilitas yang didapat. Pelaksanaan promosi tentu harus memperhatikan syarat-syarat seperti pengalaman, tingkat pendidikan, kejujuran, loyalitas, dan sebagainya.

5.6 Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di suatu perusahaan dengan tujuan memberikan kesempatan berkembang yang lebih baik.

Pengembangan karir ini sangat penting karena memiliki banyak manfaat, tidak hanya untuk karyawan tetapi juga untuk perusahaan. Beberapa program pengembangan karir yang dapat diterapkan diantaranya adalah, on the job training, off the job training, rotasi, coaching, maupun promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Natanegara, 2015, Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Cetakan keduabelas, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Alex S. Nitisemo. 2014. Manajemen Personalialia. Jakarta. Penerbit: Ghalia Indonesia.
- Edi sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Penerbit: Kencana Prenadia Media Group.
- Singodimejo. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Penerbit: Ghalia Indonesia.

BAB 6

MANAJEMEN KINERJA DAN PENILAIAN

Oleh Marlina, SE., MM.

6.1 Pendahuluan

Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan dan target serta strategi masing-masing dalam menjalankan roda organisasinya melalui aktivitas karyawannya. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut sebuah perusahaan membutuhkan manajemen kinerja sebagai dasar pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Secara umum manajemen kinerja merupakan upaya organisasi atau perusahaan dalam rangka menciptakan komunikasi antara karyawan, pimpinan maupun organisasi atau perusahaan itu sendiri. Hal ini tidak lain untuk dapat menyelaraskan sumberdaya manusia yang ada dengan sumberdaya lainnya di dalam perusahaan tersebut. Maka tidaklah heran jika manajemen kinerja menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi, karena untuk memperoleh mutu kinerja yang baik secara jangka pendek maupun jangka panjang, tidaklah mudah tanpa adanya usaha dan kedisiplinan yang tinggi dari karyawan.

6.2 Defenisi Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun *non oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Armstrong dan Baron kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Fahmi, 2016).

Berdasarkan defenisi tersebut dapat disimpulkan kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil yang diperoleh individu maupun organisasi berdasarkan apa yang telah dikerjakan/dilakukan pada periode waktu tertentu.

6.3 Defenisi Manajemen Kinerja

Banyak ahli yang mendefenisikan manajemen kinerja sesuai dengan bidang keahliannya. Oleh karenanya kita tidak bisa apriori terhadap salah satu teori disebabkan masing-masing defenisi memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing serta defenisi tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari organisasi tersebut.

Pengertian manajemen menurut beberapa ahli yang dirangkum: (Hery, 2019)

- Manajemen kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dalam kerangka kerja yang disepakati sesuai dengan perencanaan tujuan, sasaran dan standar (Armstrong dan Murlis, 1994).
- Manajemen kinerja adalah suatu Pratik organisasi untuk meningkatkan kinerja sesuai target individu atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasi (DeNisi, 2000)
- Manajemen kinerja adalah sebuah pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja bisnis dan tim dalam mencapai sasaran bisnis perusahaan (Strebler, Bevan, dan Roberson, 2001).

Berdasarkan beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan Manajemen kinerja adalah perpaduan antara ilmu dan seni yang secara sistematis dilakukan untuk dapat meningkatkan mutu dari kinerja karyawan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditargetkan bersama.

6.4 Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Michael Armstrong secara umum manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya di mana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri (Fahmi, 2016).

Artinya untuk dapat meningkatkan manajemen kinerja yang baik maka diperlukan adanya kerja sama yang baik antara karyawan dan pimpinan karena manajemen kinerja tidak hanya berpengaruh terhadap peningkatan hasil perusahaan akan tetapi

menjadi nilai tambah bagi para karyawan tersebut. Pada saat diterapkannya manajemen kinerja di perusahaan/organisasi maka kemampuan dan mutu dalam bekerja juga menjadi meningkat, karena adanya kebiasaan bekerja sesuai dengan aturan dan target mencapai tujuan dari manajemen kinerja.

Seorang karyawan pada saat diterapkannya konsep manajemen kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga menjadi lebih baik, karena ia terbiasa bekerja sesuai dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja.

Manajemen kinerja secara khusus bertujuan untuk:

- Meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi secara berkelanjutan.
- Mendorong pengembangan dan perubahan budaya yang berorientasi pada kinerja karyawan maupun organisasi.
- Sebagai motivator peningkatan kinerja
- Penetapan komitmen karyawan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai
- Meningkatkan kemampuan karyawan dan organisasi.
- Menciptakan silaturahmi yang baik dan terbuka antara pimpinan dan karyawan.
- Membantu mempertahankan karyawan yang mempunyai kualitas kerja yang tinggi.

6.5 Manfaat Manajemen Kinerja

Adapun manfaat dari manajemen kinerja terbagi menjadi tiga, yaitu: (Hery, 2019)

1) Manfaat bagi Manajer

Seorang manajer dapat memperbaiki kualitas kinerja tim dan individu melalui hasil evaluasi.

2) Manfaat bagi Individu

Dengan adanya manajemen kinerja karyawan lebih mengetahui peran serta tujuannya, sehingga dapat memperbaiki mutu kinerja.

3) Manfaat bagi Organisasi.

Dengan adanya manajemen kinerja maka pihak perusahaan dapat meningkatkan mutu kinerja perusahaan dan mengelola kinerja karyawan secara menyeluruh.

6.6 Penilaian Kinerja

Secara umum penilaian kinerja merupakan metode yang dipakai untuk mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut Hery penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individu melakukan pekerjaan dalam hubungannya dengan tujuan yang diberikan (Hery, 2019). Sedangkan menurut Bacal (2012) penilaian kinerja adalah suatu proses dimana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik karyawan berkinerja selama periode waktu tertentu. Tujuan utama dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. (Hery, 2019)

Penilaian kinerja adalah suatu metode/cara yang dipakai secara sistematis untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan guna peningkatan mutu kinerja dari karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi.

Salah satu cara untuk mengetahui peningkatan kinerja suatu organisasi adalah dengan cara melakukan penilaian kepada karyawan dan juga manajernya. Penilaian kinerja perlu dilakukan karena:

- a. Penilaian kinerja merupakan sumber informasi untuk dilakukannya promosi serta penempatan gaji yang sesuai.
- b. Penilaian kinerja sebagai wadah bagi manajer dan karyawan untuk melakukan introspeksi diri terhadap tingkah laku yang berlaku di dalam organisasi.
- c. Penilaian kinerja sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pelatihan dan pelatihan kembali demi peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi.
- d. Penilaian kinerja dapat menjadi acuan dalam menghadapi persaingan bisnis dewasa ini.
- e. Hasil penilaian kinerja sebagai acuan bagi pemerintah untuk melihat kondisi dari perusahaan tersebut terkait kualitasnya.

Dari beberapa alasan tersebut diharapkan penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang dapat memberikan pengaruh yang positif guna menambah nilai mutu

kinerja organisasi dengan harapan agar tercipta peningkatan kualitas kinerja organisasi dan juga peningkatan produktivitas serta profit organisasi/perusahaan.

6.7 Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun Tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk :

- a. Meningkatkan rasa toleransi diantara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b. Sebagai data dan acuan untuk mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk tetap meningkatkan prestasinya
- c. Sebagai media komunikasi dalam menyalurkan aspirasi terhadap peningkatan mutu karirnya.
- d. Motivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Sebagai acuan pengambilan keputusan.
- b. Sebagai alat ukur bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai acuan untuk mengevaluasi efektif dan efisiensinya seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi program Latihan dan efektifnya jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator penentu kebutuhan pelatihan
- f. Sebagai motivator bagi karyawan untuk meningkatkan mutu kerjanya.

6.8 Manfaat Penilaian Kinerja

Dilakukannya penilaian kinerja dapat memberi banyak manfaat bagi organisasi/perusahaan. Manfaat yang diharapkan dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- a. Memotivasi karyawan secara maksimum demi efektif dan efisiennya pengelolaan operasional organisasi.
- b. Pengambilan keputusan terkait karyawan bisa lebih fleksibel.

- c. mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar menyiapkan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Sebagai sumber informasi bagi karyawan untuk mengetahui bagaimana pimpinan menilai kinerja mereka.
- e. Sebagai acuan dasar untuk memberikan penghargaan kepada karyawan.

Berdasarkan manfaat diatas sangat jelas terlihat bahwa penilaian kinerja bukan hanya tentang bagaimana menilai sumberdaya manusia organisasi/perusahaan melainkan lebih cenderung untuk kepentingan organisasi/perusahaan yang lebih luas.

Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni:

- a. Tahapan identifikasi
- b. Tahapan penentuan
- c. Tahapan penegakan perilaku

6.9 Metode Penilaian Kinerja

Perusahaan perlu melakukan penilaian kepada setiap karyawan agar dapat mengetahui seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan seberapa besar kelemahan yang dimiliki oleh karyawan tersebut untuk diberikan kesempatan memperbaikinya. Kualitas kerja karyawan harus dievaluasi secara teratur karena penilaian kinerja diperlukan untuk membenarkan alat pemilihan atau mengetahui dampak dari program pelatihan yang dilaksanakan. Penilaian kinerja dapat membantu pimpinan mengambil keputusan mengenai peningkatan kesejahteraan berupa kenaikan gaji karyawan, promosi dan rotasi serta demosi karyawan. Sehingga karyawan dapat meningkatkan mutu kerjanya dengan merancang karir untuk masa yang akan datang untuk lebih baik.

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara maksimal melalui observasi agar data yang dikumpulkan bisa didokumentasi sebagai kelengkapan *administrative* data sehingga ditemukan data yang akurat sesuai dengan kebenaran yang ada di lapangan.

Penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik memerlukan Metode yang tingkat penilaian dan analisis yang dapat mewakili.

Secara umum ada dua metode yang sering digunakan oleh organisasi/perusahaan yakni metode objektif dan metode pertimbangan.

a. Metode Objektif

Metode ini untuk melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dan menunjukkan bukti kemampuannya menyelesaikan tugasnya sesuai skill yang dimilikinya.

b. Metode Pertimbangan.

Metode pertimbangan ini adalah metode yang dilakukan berdasarkan nilai peringkat yang dimiliki oleh karyawan, jika nilai rangkingnya tinggi maka karyawan tersebut memiliki mutu kerja yang baik demikian sebaliknya. Tetapi metode ini juga memiliki kelemahan karena penilaiannya berdasarkan pertimbangan maka apabila seorang karyawan ditempatkan yang bagus maka penilaian yang dilakukan akan mempengaruhi posisinya sebagai seorang karyawan yang memiliki mutu kerja yang baik pula

6.10 Masalah Penilaian Kinerja

Ketika dilakukannya penilaian kinerja seringkali muncul masalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja yang dilaksanakan terkadang bersifat tidak objektif artinya pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan mengusulkan berdasarkan apa yang dilihat dan dipikirkannya.
- b. Hasil penilaian kinerja terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan hal ini bisa berdampak pada goncangan psikologis karyawan yang dinilai.
- c. Apabila metode penilaian kinerja hanya digunakan untuk periode jangka pendek maka kualitas kerja yang ditampilkan oleh karyawan juga hanya bersifat sementara dan tidak memperhitungkan efeknya secara jangka Panjang.
- d. Memerlukan biaya yang cukup besar.
- e. Hasil penilaian kinerja dapat menimbulkan budaya yang buruk bagi sesama karyawan dalam bekerja.
- f. Apabila hasil penilaian diumumkan maka hasilnya akan berdampak pada psikolog karyawan.

6.11 Solusi dalam menyelesaikan permasalahan dalam penilaian kinerja.

Penilaian kinerja hanya akan bermanfaat apabila dilakukan secara serius dan dengan perhatian serta objektivitas, apabila manajer tidak terlalu cakap dalam mengukur kinerja maka hasilnya hanya berdasarkan pada penilaian subjektif saja yang dipengaruhi oleh kepribadian, emosi dan memori yang selektif, sehingga dapat menjadi masalah dikemudian hari yang efeknya dapat mempengaruhi psikolog karyawan yang ada pada perusahaan tersebut.

Perlu dipahami bahwa apapun hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan itu hanyalah sebuah cara, dan cara terbaik untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada serta untuk meningkatkan motivasi kerja kepada karyawan adaloah dengan menciptakan suasana kekeluargaan dan melakukan pendekatan secara personal. Banyak karyawan yang merasa dan menganggap bahwa seorang pemimpin hanya menggunakan wewenangnya sebagai sebuah bentuk kekuasaan untuk memerintah karyawan, keadaan seperti ini dapat menyebabkan tidak fleksibelnya situasi kerja karena tidak ada keharmonisan antara karyawan dan pimpinan sehingga tidak terjadi komunikasi secara terbuka antara pimpinan dan bawahannya.

Seorang pemimpin yang baik harus dapat menempatkan dirinya sebagai seorang pemimpin yang memiliki pandangan yang luas, mampu memberikan dan berbagi pengetahuan dengan karyawannya, mengajarkan secara langsung karyawan yang belum tidak tahu dan selalu menganggap bahwa jabatan yang dimilikinya hanya sebuah amanah dan sewaktu-waktu dapat tergantikan oleh karyawan yang lainnya.

Sering dijumpai seorang pemimpin yang menyalahkan bawahannya setiap kali mengalami kegagalan dalam bekerja, padahal jika di telaah kegagalan tersebut disebabkan karena lemahnya control dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Karena pada saat tertentu karyawan takut bertindak dan takut akan melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan, apalagi jika Tindakan dan keputusan yang diambil adalah salah. Oleh karena sebagai seorang pemimpin harus cakap dan mampu

merancang rencana alternatif untuk mengantisipasi keadaan yang terjadi dikemudian hari.

Pendekatan penilaian kinerja seharusnya dilakukan dengan semangat yang positif, sebagai peluang untuk melakukan komunikasi yang baik tentang tujuan, mengidentifikasi dan memperbaiki masalah, serta mencari peluang untuk kinerja yang lebih baik. Jika ada komunikasi yang baik terjalin diantara pimpinan dan karyawan maka kerja tim yang baik akan tercipta sehingga pencapaian tujuan organisasi bisa sesuai dengan target yang telah ditentukan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. 1st edn. Edited by R. Fachruddin. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Hery. 2019. *Manajemen Kinerja*. 2019th edn. Edited by D. S. Jakarta: PT. Gramedia.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

BAB 7

MANFAAT MANAJEMEN TENAGA KERJA

Oleh Dr. Jatmiko Wahyu Nugroho Joshua, S.Kom., M.Si.

7.1 Pendahuluan

Di Indonesia, yang dimaksud Tenaga kerja adalah mereka yang dapat menghasilkan barang dan/atau produk dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhannya sendiri maupun kebutuhan masyarakatnya. Menurut Undang Undang No. 13/2013, Secara garis besar, penduduk negara dapat dibagi menjadi dua kelompok: pekerja dan non-pekerja. Suatu penduduk dikatakan bekerja jika telah mencapai usia kerja. Batas usia untuk pekerjaan yang dibayar di Indonesia adalah antara 15 dan 64 tahun. Oleh karena itu, siapapun yang dapat bekerja dapat disebut sebagai pekerja. Ada banyak pendapat tentang usia pekerja ini, ada yang mengatakan 18+, ada yang mengatakan 20+, dan ada yang mengatakan 7+ karena anak jalanan yang bekerja adalah angkatan kerja. Setiap pekerja berhak untuk mencari pekerjaan, mengembangkan potensinya dan memilih tempat bekerja (Wikipedia, 2022)

Lebih lanjut, menurut Undang Undang No. 13/2013, segala hal yang berkaitan dengan ketenagakerjaan sebelum, selama dan setelah jam kerja termasuk dalam ruang lingkup ketenagakerjaan. Tenaga kerja yang dimaksud di sini adalah orang yang mampu melakukan pekerjaan yang menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermanfaat bagi diri sendiri atau masyarakat secara keseluruhan. Peraturan tersebut juga mengatur tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia. Persyaratan penting bagi orang asing yang bekerja di Indonesia adalah visa kerja

7.1.1 Pengelompokan Tenaga Kerja

Pengelompokan dilakukan dengan melihat kualifikasi, kemampuan dan keterampilan pekerja, yaitu:

- Tenaga kerja terdidik

Yang pertama adalah tenaga kerja terdidik, tenaga kerja terdidik adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan dan

keahlian dalam suatu bidang tertentu. Pengetahuan dan keahlian ini biasanya diperoleh seseorang melalui pendidikan formal yang dijalannya. Misalnya guru, perawat, pengacara, dll

- Tenaga kerja terlatih
Jenis tenaga kerja selanjutnya adalah tenaga kerja terampil. Tenaga kerja terlatih adalah tenaga kerja yang memperoleh keahliannya biasanya melalui pendidikan nonformal seperti pelatihan kejuruan, kursus, dll. Contoh tukang las, khususnya tukang las bawah air, mekanik, juru masak (koki), dll. Meskipun seringkali melalui pendidikan informal, pekerja terlatih juga dapat mengikuti pendidikan formal sebagai ahli bedah, spesialis forensik, dan otopsi.
- Tenaga kerja yang tidak terlatih dan tidak terlatih
Kategori terakhir adalah pekerja tidak terlatih dan tidak terlatih yang pada dasarnya tidak mengharuskan pekerja memiliki keterampilan atau kewajiban tertentu. Contoh sederhana adalah pembersih, pengirim barang, dll.
- Tidak ada pekerjaan
Berdasarkan definisi pekerjaan yang telah dijelaskan sebelumnya. Tidak semua orang dapat didefinisikan sebagai tenaga kerja. Yang dimaksud dengan bukan pegawai adalah seseorang yang belum memasuki usia kerja atau telah memasuki usia kerja tetapi tidak bekerja karena alasan tertentu. Misalnya, anak di bawah 15 tahun dan orang di atas 64 tahun, ibu rumah tangga, pelajar, dll.

7.1.2 Tenaga Kerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu poin penting dari pengertian ketenagakerjaan adalah penggunaan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Sehingga untuk memberikan organisasi satuan kerja yang efektif, maka Manajemen Sumber Daya Manusia digunakan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

(Umar, 2001). 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 praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Burhanuddin menyebutkan, secara garis besar, sumber daya manusia memiliki empat kegiatan utama (Burhanuddin, 2011), yaitu :

1. Perekrutan dan Penerimaan. Sumber daya manusia membantu membawa pegawai baru ke dalam perusahaan dengan memasang iklan lowongan kerja di Koran, dll. Sumber daya manusia selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktek kepegawaian dan menasehati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.
2. Pendidikan dan Pelatihan. Selama periode kepegawaian, Sumber daya manusia dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja tenaga kerja.
3. Manajemen Data. Bidang Sumber Daya Manusia menyimpan basis data yang berhubungan dengan tenaga kerja, dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.
4. Penghentian dan Administrasi Pencataan Kerja dan Tunjangan. Selama seseorang dipekerjakan oleh perusahaan, mereka menerima paket tunjangan seperti, Tunjangan Kesehatan, Asuransi, dan pembagian keuntungan perusahaan

7.2 Manajemen Tenaga Kerja

Manajemen adalah merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, dan pengawasan terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam ranah pengelolaan Sumber daya Manusia, tenaga kerja adalah sumber daya manusia itu sendiri yang menjadi fokus perhatian. Sehingga Manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan pembinaan, pengaturan,

pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan maupun pegawai di dalam organisasi atau perusahaan.

Tenaga kerja dalam manajemen sumber daya manusia perlu diberikan pembinaan yang memadai, karena semakin lanjut tujuan pembinaan tenaga kerja adalah untuk meningkatkan kesetiaan dan ketaatan, agar tenaga kerja tersebut dapat lebih berdayaguna dan berhasilguna bagi perusahaan atau organisasi. Selain itu pembinaan diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan tenaga kerja, serta memupuk semangat dan kegairahan kerja, terwujudnya iklim kerja yang serasi, pembekalan dalam rangka distribusi tenaga kerja

Perusahaan menggunakan manajemen tenaga kerja untuk mengelola kehadiran, mengalokasikan tenaga kerja dan sumber daya secara strategis, dan mematuhi aturan dan peraturan tempat kerja yang selalu berubah. Melalui Manajemen Tenaga Kerja, bagian manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengantisipasi masalah karyawan sehingga tindakan yang tepat dapat diambil untuk membatasi kewajiban dan mempertahankan efisiensi sesuai tujuan utama organisasi atau perusahaan. Perusahaan dapat melakukan perencanaan kerja, ketepatan waktu, analisis data, dan kepatuhan terhadap peraturan. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk memaksimalkan produksi dan meminimalkan risiko. Manajemen tenaga kerja juga membantu organisasi meningkatkan layanan pelanggan, hubungan karyawan, dan kinerja keuangan

Suatu manajemen tenaga kerja yang komprehensif mencakup berbagai kegiatan dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lebih luas, seperti:

- A. Peramalan dan Penganggaran - Peramalan adalah mengetahui berapa banyak dan jenis sumber daya manusia apa yang dibutuhkan untuk proyek tertentu pada waktu tertentu dalam setahun, seperti peningkatan permintaan musiman atau liburan. Penganggaran adalah tentang mengetahui berapa banyak karyawan yang mampu dibayar oleh perusahaan. Manajemen Tenaga Kerja memungkinkan perusahaan menggunakan perkiraan yang dihitung untuk mengoptimalkan

penempatan staf dan keseimbangan beban kerja saat kebutuhan tenaga kerja berubah.

- B. Penjadwalan Karyawan - Penjadwalan merupakan aspek penting dari Manajemen Tenaga Kerja karena memungkinkan perusahaan untuk mengotomatisasi tenaga kerja berdasarkan semua variabel usaha, seperti liburan, kondisi ketersediaan tenaga kerja, beban kerja dan ketidakhadiran.
- C. Waktu dan Kehadiran - Mencatat waktu kerja dan kehadiran seorang tenaga kerja dengan alat bantu teknologi serta mengedepankan proses Manajemen Tenaga Kerja yang mengungkapkan pola kehadiran untuk membantu perusahaan memprediksi dengan lebih baik adanya perubahan jumlah tenaga kerja dan mengelola ketidakhadiran atau rencana yang berkaitan dengan pengelolaan ketersediaan tenaga kerja pada penugasan tertentu. Dengan menganalisis data yang tercatat pada Manajemen Tenaga Kerja, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi kesenjangan dalam penugasan, meningkatkan akurasi penggajian, dan memecahkan masalah seringnya tenaga kerja tidak hadir kerja, ijin bepergian, cuti kerja atau tenaga kerja tersebut datang terlambat.
- D. Manajemen Kinerja Karyawan - Melalui Manajemen Tenaga Kerja memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami tingkat keterlibatan karyawan sehingga mereka dapat lebih fokus pada hal hal apa saja yang mendorong produktivitas tenaga kerja. Memahami cara kerja setiap tenaga kerja akan membantu perusahaan memberi penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
- E. Kepatuhan - Pemantauan kepatuhan adalah salah satu area Manajemen Tenaga Kerja yang paling rumit dan berpotensi berbiaya mahal. Kegagalan untuk mematuhi undang-undang ketenagakerjaan yang dikeluarkan pemerintah baik pemerintah pusat dan pemerintah daerah dapat mengakibatkan tindakan hukum terhadap perusahaan dan juga tenaga kerja. Masalah kepatuhan terhadap peraturan juga mencakup kebenaran sertifikasi dan pelatihan yang diperlukan untuk tugas tertentu, standar tenaga kerja, persyaratan cuti keluarga/sakit, dan persyaratan kerja lainnya.

- F. Manajemen penggajian dan tunjangan – Manajemen Tenaga Kerja mencatat kehadiran tenaga kerja dan beberapa hal penting pada kinerja seorang tenaga kerja dan mengkoordinasikannya dengan laporan siap audit kepada bagian keuangan. Manajemen tenaga kerja mencatat penugasan kerja, sinkronisasi absen dengan penggajian, pemberian bonus dan tunjangan lainnya yang diatur baik oleh perusahaan dan peraturan pemerintah.
- G. Penjadwalan Kerja dan Cuti – Manajemen Tenaga Kerja selain mencatat kehadiran seorang tenaga kerja, penambahan jam kerja, penugasan khusus, juga mengelola permintaan dan persetujuan cuti tenaga kerja serta penjadwalan lainnya yang berkenaan dengan ketenaga kerjaan.

7.2.1 Pentingnya Manajemen tenaga kerja

Tantangan pada suatu organisasi atau perusahaan berkenaan dengan tenaga kerjanya menjadi beragam, khususnya di saat saat ini, beberapa isu yang kerap muncul adalah:

- Ketidakpatuhan tenaga kerja
- Upah yang meningkat
- Kekurangan tenaga kerja
- Kecelakaan yang berhubungan dengan keselamatan kerja
- Proses Produksi yang tidak efisien
- Tingkat keluar masuk pekerja yang tinggi

Selain mengelola isu-isu tantangan di atas, Manajemen tenaga kerja digunakan untuk memberikan: perkiraan awal pekerjaan, memenuhi permintaan konsumen untuk produksi tertentu, menghitung dan menentukan hari kerja, lembur dan libur, yang juga bertujuan untuk memaksimalkan atau mempertahankan anggaran. Melalui Manajemen Tenaga Kerja, organisasi atau perusahaan dapat mengantisipasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, apalagi perusahaan manufaktur. Manajemen Tenaga Kerja menjadi alat teknis dalam merencanakan daftar pekerjaan, dan menentukan tenaga kerja, yang di dalamnya termasuk menentukan tenaga kerja berdasarkan berbagai kriteria seperti pengalaman, keterampilan,

dan preferensi. Tenaga Kerja juga dapat bertukar shift kerja dan berbagi kesiapan atau kebersediaan terlebih dahulu untuk menghindari kesenjangan penugasan.

Manajemen Tenaga kerja menjadi penting dalam melakukan mencatat waktu kerja seorang tenaga kerja, memastikan pemrosesan penggajian yang akurat, pengaturan cuti, bonus, atau tunjangan lain yang mendukung proses pengupahan di sisi keuangan. Melalui Manajemen Tenaga kerja yang baik, akan ada pencatatan total jam kerja dari seorang tenaga kerja saat ia harus bekerja lembur atau ketika seseorang mencoba untuk bekerja lembur tanpa izin. Manajemen perusahaan dapat mengalokasikan kerja lembur secara adil dan efisien, kepada segenap tenaga kerjanya, serta menghindari biaya tenaga kerja yang berlebihan karena jam kerja yang tidak adil.

Manajemen Tenaga kerja menjadi penting pula untuk menjadi alat melaksanakan Kepatuhan kerja. Perusahaan dapat mengkonfigurasi peraturan tenaga kerja internal dan upah dalam solusi manajemen tenaga kerja, dengan melaksanakan sesuai undang-undang upah dan jam kerja yang telah di atur pemerintah, mengelola perjanjian bersama yang disepakai oleh masing masing tenaga kerja pada perusahaan, dan membuat kebijakan perusahaan untuk mencapai kinerja terbaik dari perusahaan melalui tenaga kerja yang ada.

7.3 Manfaat Manajemen Tenaga Kerja

Setelah mengetahui pentingnya suatu Manajemen Tenaga Kerja, maka terlihat adanya manfaat potensial dari diterapkannya Manajemen Tenaga Kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manfaat tersebut meliputi peningkatan produktivitas karyawan, perencanaan tenaga kerja yang lebih baik, pengurangan biaya operasional, pelacakan waktu dan kehadiran yang efisien, dan meningkatkan layanan pelanggan.

Lebih lanjut, manajemen tenaga kerja yang baik dapat membantu perusahaan dengan cara berikut:

A. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi pemeliharaan adalah kegiatan yang memelihara atau meningkatkan kondisi mental, fisik dan loyalitas pekerja dalam

rangka membangun hubungan kerjasama jangka panjang. Menurut Edwin B. Flippo, Fungsi pemeliharaan staf terutama berkaitan dengan pemeliharaan kondisi fisik, mental, dan emosional tenaga kerja, (Flippo, 1984).

Melalui Manajemen tenaga kerja yang baik menjadi sarana untuk memelihara tenaga kerja yang ada di organisasi atau perusahaannya, supaya tenaga kerja memiliki keterikatan, disiplin tinggi, dan loyal dalam mendukung tujuan perusahaan. Manfaat dari kegiatan pemeliharaan tersebut adalah:

1. Meningkatkan loyalitas SDM kepada perusahaan.
 2. Meningkatkan motivasi, semangat dan disiplin kerja.
 3. Meningkatkan rasa aman, kebanggaan dan harga diri tenaga kerja di tempat kerja.
 4. Meningkatkan kinerja
 5. Mengurangi absensi
 6. Mengurangi tingginya keluar masuknya tenaga kerja
 7. Menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung
- B. Meningkatkan produktivitas, Perusahaan dapat menggunakan tolok ukur yang ditetapkan, serta membandingkan data tenaga kerja berkenaan dengan waktu dan kehadiran dalam bekerja atau penugasan tertentu. Tenaga kerja yang berprestasi akan diberikan imbalan tambahan, selain manajemen bakat akan diterapkan dengan optimal pada tenaga kerja yang memiliki potensi memimpin dan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya. Sebaliknya melalui manajemen tenaga kerja juga, jika seorang tenaga kerja tidak memenuhi harapan, perusahaan dapat mengambil tindakan korektif. Manajemen Tenaga Kerja yang baik akan memberikan peningkatan transparansi dan komunikasi perusahaan dengan tenaga kerja yang lebih erat melalui informasi yang disediakan dengan benar dan berdampak pada meningkatnya moral tenaga kerja untuk bekerja lebih produktif.
- C. Membuat penjadwalan kerja yang lebih baik.
- Perusahaan dapat segera menentukan shift kerja baru dan mengisinya dengan tenaga kerja yang dibutuhkan sebelum adanya kekurangan tenaga kerja juga mengalokasikan beban kerja yang

adil kepada tenaga kerja yang ada. Perusahaan juga mudah mengalokasikan orang-orang terampil yang tepat pada waktu yang tepat seiring dengan perubahan jadwal produksi dan permintaan pasar yang kompetitif.

D. Memberikan Kompensasi lebih tepat.

Manajemen tenaga kerja yang baik akan mencatat dengan detil, tentunya bila diperlukan akan memerlukan bantuan teknologi, dengan data tersebut maka perusahaan dapat meningkatkan keandalan dalam pengupahan dengan menganalisis pekerjaan, beban kerja, waktu kerja dan mengidentifikasi kecenderungan lembur. Pemberian upah berdasarkan pencatatan yang baik adalah bagian dari pemberian kompensasi yang baik pula. Masram menyatakan bahwa Kompensasi adalah apa yang tenaga kerja terima untuk pekerjaan mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang baik membuat tenaga kerja senang dan memungkinkan perusahaan mempekerjakan, dan mempertahankan tenaga kerjanya dengan baik (Masram, 2017)

E. Mengurangi risiko ketidakpatuhan.

Perusahaan yang beroperasi dengan baik akan memikirkan dengan serius untuk menjalankan peraturan perundang undangan dengan baik. Hal itu tidak saja memberikan manfaat bagi tenaga kerja, tetapi juga kepada perusahaan dalam jangka panjang. Ada peraturan pemerintah pusat yang berlaku di seluruh wilayah pada suatu negara, adapula peraturan pemerintah daerah yang harus dilaksanakan berkaitan dengan ketenaga kerjaan, contohnya adalah variasi pengupahan minimal, syarat penugasan, waktu kerja, hari kerja dll. Manajemen Tenaga Kerja, bahkan melakukan tugas mengkonfigurasi peraturan internal yang diselaraskan dengan peraturan yang lebih tinggi di atasnya sehingga dapat mendukung perusahaan bergerak dengan optimal. Di sisi lain ketika perusahaan melakukan kepatuhan dan menerapkan kepatuhan juga di dalam perusahaannya, maka tenaga kerja akan terlindungi dengan perangkat aturan yang membuat tenaga kerja dapat bekerja dengan aman, bersemangat dan menghasilkan kinerja yang terus meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhanuddin Abdullah, 2011. Manajemen SDM Untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Flippo, E.B., 1984. Personnel Management. 5th edition. Sydney: McGraw-Hill International Book Company.
- Masram, H dan Muah, Hj. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Wikipedia. 2022. *Tenaga kerja*. Wikipedia, Web Ensiklopedia Bebas, 27 Jul.2022. Diakses pada https://id.wikipedia.org/wiki/Tenaga_kerja

BIODATA PENULIS



Dr. Cecep Hilman, M.Pd.

Dosen Program Studi Ekonomi Syariah
Fakultas Syariah Institut Madani Nusantara Sukabumi

Penulis lahir di Cianjur tanggal 7 Maret 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Prodi Ekonomi Syariah di Fakultas Syariah, Institut Madani Nusantara Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam dan melanjutkan S2 dan S3 pada Jurusan Ilmu Pendidikan konsentrasi Manajemen Pendidikan. Penulis menekuni bidang menulis, baik dalam menulis jurnal ataupun sebagai penulis bidang jurnalistik.

Penulis memulai karir sebagai dosen dari tahun 2015 di Insitut Madani Nusantara sampai sekarang. Selain itu penulis aktif di berbagai organisasi profesi, sebagai Wakil Ketua Dewan Pimpinan Pusat PDPI (Perkumpulan Dosen Peneliti Indonesia), sebagai Ketua LPTNU Lembaga Pendidikan Tinggi NU Kota Sukabumi.

BIODATA PENULIS



Dr. Muhammad Donal Mon, SE., MM

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen
Universitas Internasional Batam

Penulis lahir di Padang Sibusuk pada tanggal 23 Juni 1978. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen untuk program S1 dan S2, Universitas Internasional Batam. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), melanjutkan S2 pada Jurusan Strategik Manajemen untuk (MSDM), dan merupakan lulusan Doktoral untuk startegik Manajemen. Sebelumnya penulis juga memiliki pengalaman di bidang industri atau praktisi pada perusahaan manufaktur untuk produk Aerospace sejak tahun 2002 - 2020.

BIODATA PENULIS



Sonya Sidjabat, SE, MM.
Dosen Jurusan Manajemen

Sonya Sidjabat, SE, MM. Lahir di Jakarta 11 Desember 1967. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Manajemen dan Bisnis, Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti, Jl IPN No 2 Cipinang Besar Selatan, Jakarta Timur. Pendidikan formal D3 AANU Trisakti Jakarta, S1 Manajemen Universitas Persada Indonesia “YAI” Jakarta, S2 Marketing Universitas Jayabaya Jakarta. Tahun 1996 sampai dengan 2012 bekerja di PT Pembangunan Perusahaan (PP) Persero. Sejak tahun 2013 aktif sebagai pengajar atau dosen di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti Jakarta. Penulis menekuni bidang Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Pemasaran. Alamat e-mail penulis: sonyasidjabat@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. Email: nicholas@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Marlina, S.E., M.M

Tenaga pendidik di Fakultas Ekonomi Universitas Madako Tolitoli

Penulis lahir di Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah. Penulis menempuh Pendidikan sarjananya di Universitas Madako Tolitoli pada tahun 2006, dan menyelesaikan Magisternya pada tahun 2015 di Universitas Tadulako Palu. Aktivitas keseharian penulis adalah sebagai tenaga pendidik di Fakultas Ekonomi Universitas Madako Tolitoli. Beberapa buku yang telah diterbitkan oleh penulis adalah buku ajar MSDM, buku ajar Kewirausahaan, manajemen strategis, Manajemen Sumberdaya Manusia.

e-mail ; marlina.umada.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Jatmiko Wahyu Nugroho, Joshua, S.Kom., M.Si.

Direktur Lentera Nusantara, lembaga yang bergerak pada bidang Human Capital dan juga dosen tetap pada Fakultas Vokasi Universitas Dhyanapura Bali

Penulis lahir di Sampit tanggal 18 Desember 1975. Penulis saat ini adalah Direktur Lentera Nusantara, lembaga yang bergerak pada bidang Human Capital dan juga dosen tetap pada Fakultas Vokasi Universitas Dhyanapura Bali. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Informatika di Universitas Dinamika (STIKOM Surabaya) dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Universitas Brawijaya Malang. S3 di selesaikan pada bidang Filsafat Keagamaan dan Masyarakat di STT Ekumene pada bidang Sumber Daya Manusia.