

MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan SDM dalam Perusahaan

Penulis:

**Zul Fadli, S.E., M.A.P.
Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.
Dr. Ir. Mulyati, M.M.
Titin Trimintarsih, SE., M.M.
Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng.
Normansyah, S.E., M.Si.
Karyono, S.E., M.Pd., M.M.
Fhajri Arye Gemilang, S.E., BBA Hons., M.M., NCT., CDMS., CPS., CBC.
Zet Ena, S.E., M.M.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan dalam Perusahaan

Penulis :

Zul Fadli, S.E., M.A.P.
Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.
Dr. Ir. Mulyati, M.M.
Titin Trimintarsih, SE., M.M.
Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng.
Normansyah, S.E., M.Si.
Karyono, S.E., M.Pd., M.M.
Fhajri Arye Gemilang, S.E., BBA Hons., M.M., NCT., CDMS., CPS., CBC.
Zet Ena, S.E., M.M.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.

ISBN :

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

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka, S.Pd.

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, September 2023

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 kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan karunia-Nya, yang telah memberi petunjuk dalam menyusun buku ini yang berjudul **“MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan dalam Perusahaan”**. Buku ini membahas berbagai aspek kunci yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) di mana SDM merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi. Buku ini mengulas lebih dalam bagaimana manajemen SDM tidak hanya sekedar fungsi administrative, tetapi juga inti strategis dalam merespons perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Teknologi telah mengubah cara kita bekerja, dari mulai merekrut, dan mengelola Sumber Daya manusia. Bagaimana Perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan? Teori dan model manajemen SDM memberikan dasar teoritis yang kuat untuk pemahaman tentang konsep MSDM. Selain itu, pengelolaan MSDM membahas prinsip dan praktik dalam pengelolaan SDM yang efektif, termasuk perencanaan strategis SDM dan Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang relevan.

Bagaimana teknologi telah memengaruhi penilaian kinerja SDM, sedangkan bab-bab lainnya tentang perencanaan SDM yang melibatkan analisis pekerjaan di dalam Perusahaan, dari mulai proses seleksi, orientasi, dan penempatan SDM yang serta manajemen perencanaan karir. Buku ini akan mengeksplorasi implementasi manajemen pengembangan karir, sebagai langkah penting dalam mengembangkan SDM berkelanjutan. Buku ini sangat cocok untuk dibaca mahasiswa, akademisi, dan praktisi bisnis yang berkomitmen untuk membangun SDM berkelanjutan. Akhir kata, terima kasih kepada penerbit Get Press Indonesia, para penulis, keluarga, teman, dan rekan-rekan peneliti yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan buku ini. Semoga dapat memperoleh banyak manfaat dari buku ini dan menjadi ladang pahala untuk para penulisnya.

Padang, September 2023
Editor

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vvii
BAB 1 PENDAHULUAN MANAJEMEN SDM.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Pentingnya Manajemen SDM.....	3
1.3. Manajemen SDM Yang Ideal.....	4
1.4. Sejarah dan Revolusi Manajemen SDM di Dunia	10
1.4.1. Sejarah Manajemen SDM di Dunia	10
1.4.2. Revolusi Manajemen SDM di Dunia	11
1.5. Sejarah dan Revolusi Manajemen SDM di Indonesia	12
1.5.1. Sejarah Manajemen SDM di Indonesia	12
1.5.2. Revolusi Manajemen SDM di Indonesia	14
DAFTAR PUSTAKA	17
BAB 2 KONSEP MSDM DAN TANTANGANNYA DI ERA	
DIGITALISASI.....	19
2.1. Pendahuluan	19
2.2. Pengertian Konsep MSDM	20
2.3. Konsep MSDM.....	21
2.4. Tantangan MSDM di Era Digitalisasi	28
2.5. Solusi dari Tantangan MSDM di Era Digitalisasi	30
2.6. Penutup.....	32
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 TEORI DAN MODEL MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	37
3.1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia	37
3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	38
3.3. Tujuan dan Peranan Manajemen SDM.....	41
3.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	42
3.5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	42
DAFTAR PUSTAKA	47
BAB 4 PENGELOLAAN MSDM.....	49
4.1. Pendahuluan	49

4.2. Pengelolaan Manajemen SDM	50
4.3. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	51
4.4. Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia	52
DAFTAR PUSTAKA	72
BAB 5.SISTEM KOMPENSASI BERKREDIBILITAS	73
5.1. Pendahuluan	73
5.1.1. Pengertian Kompensansi	73
5.2. Tujuan Kompensasi	75
5.3. Bentuk Kompensasi.....	81
5.3.1. Kompensasi bukan uang.....	82
5.3.2. Kebijakan Kompensasi.....	84
5.3.3. Jenis-Jenis Kompensasi	86
5.4. Asas Kompensasi.....	86
5.5. Sistem dan Kebijakan Kompensasi.....	87
5.5.1. Kebijaksanaan Kompensasi.....	89
5.5.2. Pembayaran Kompensasi.....	89
5.5.3. Konsep Dasar Sistem Kompensasi	91
DAFTAR PUSTAKA	94
BAB 6 PROGRAM KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)	97
6.1. Pengertian K3	97
6.2. Program Kesehatan Kerja	98
6.2.1.Kesehatan Fisik.....	99
6.2.2.Kesehatan Mental.....	99
6.3. Kecelakaan Kerja	99
6.3.1.Penyebab kecelakaan kerja.....	99
6.3.2.Tindakan pencegahan kecelakaan kerja	100
6.4. Mengukur Tingkat Keselamatan Kerja.....	101
6.4.1.Rumus Menghitung Tingkat Keselamatan Kerja	101
6.4.2.Contoh Menghitung Tingkat Keselamatan Kerja	103
DAFTAR PUSTAKA	107
BAB 7.PENILAIAN KINERJA SDM BERBASIS TEKNOLOGI	109
7.1. Pendahuluan	109
7.2. Sistem Manajemen Kinerja.....	111
7.3. Penilaian Kinerja SDM melalui Pendekatan Tradisional	113
7.4. Peran Teknologi.....	116

7.5. Teknologi Penilaian Kinerja SDM	119
7.5.1. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Online.....	119
7.5.2. Aplikasi Mobile atau Web	120
7.5.3. Sistem Pelacakan Waktu	122
7.5.4. Sistem Analitik dan Dashboard Kinerja SDM	124
7.5.5. Alat Komunikasi dan Kolaborasi untuk penilaian kinerja SDM	126
7.5.6. Sistem Manajemen Talent	129
DAFTAR PUSTAKA	131
BAB 8 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	133
8.1. Pendahuluan	133
8.2. Pengertian Perencanaan Sumber Daya manusia	133
8.3. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia	136
8.3.1. Tingkat Perorangan	137
8.3.2. Tingkat Organisasi.....	137
8.3.3. Tingkat Nasional.....	138
8.4. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	138
8.5. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	139
8.6. Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia	140
8.7. Peramalan Penawaran Sumber Daya Manusia	145
8.8. Tahap / Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	147
8.9. Hambatan Dalam Perencanaan.....	150
8.10. Analisis Sumber Daya Manusia.....	153
8.10.1. Analisis Penawaran Internal Sumber Daya Manusia.....	154
8.10.2. Analisis Penawaran Eksternal Sumber daya Manusia.....	155
DAFTAR PUSTAKA	160
BAB 9 ANALISIS PEKERJAAN DI DALAM PERUSAHAAN.....	161
9.1. Pendahuluan	161
9.2. Pengertian Analisis Pekerjaan	162
9.2.1. Tujuan Analisis Pekerjaan	163
9.2.2. Manfaat analisis pekerjaan.....	165
DAFTAR PUSTAKA	174
BAB 10 SELEKSI, ORIENTASI DAN PENEMPATAN SDM.....	177
10.1. Pendahuluan	177
10.2. Seleksi SDM.....	178

10.2.1. Tujuan Seleksi SDM.....	179
10.2.2. Metode Seleski SDM.....	179
10.2.3. Tahapan Seleksi.....	179
10.3. Orientasi SDM	180
10.3.1. Tujuan Orientasi SDM	181
10.3.2. Manfaat Orientasi SDM.....	181
10.3.3. Tahapan Orientasi SDM.....	181
10.4. Jenis-jenis Orientasi.....	182
10.4.1. Penempatan SDM.....	182
10.4.2. Tujuan Penempatan SDM	183
10.4.3. Faktor-faktor Penempatan	183
10.4.4. Bentuk Penempatan	183
10.4.5. Tahapan Penempatan	184
10.5. Hubungan Seleksi, Orientasi dan Penempatan SDM.	184
10.6. Kesalahan Penempatan SDM.....	185
DAFTAR PUSTAKA	188
BAB 11 MANAJEMEN PERENCANAAN KARIR.....	189
11.1. Pendahuluan.....	189
11.2. Manajemen Karir	193
11.3. Perencanaan Dan Pengembangan Karir	196
11.3.1. Bagaimana Konsep Perencanaan Karir.....	199
11.3.2. Bagaimana Konsep Pengembangan Karir	210
DAFTAR PUSTAKA	220
BAB 12 . MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	223
12.1. Pendahuluan.....	223
12.2. Pelatihan	224
12.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	233
DAFTAR PUSTAKA	239
BAB 13 IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIER	241
13.1. Definisi pengembangan karir.....	241
BIODATA PENULIS	265

DAFTAR GAMBAR

Gambar 7.1 360-degree feedback model	111
Gambar 7.2 Hubungan antara kinerja individu, kelompok dan organisasi.....	112
Gambar 7.3 Formulir checklis	115
Gambar 7.4 Contoh web kehadiran SDM.....	121
Gambar 7.5 Contoh dashboard kinerja	125
Gambar 7.6 Ilustrasi teknologi tatap muka virtual	127
Gambar 7.7 Visualisasi platform PerformYard	128
Gambar 7.8 Visualisasi platform 15Five.....	128
Gambar 7.9 Visualisasi platform Lattice.....	128
Gambar 8.1 Model perencanaan sumber daya manusia	150
Gambar 11.1 Hubungan antara Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 11.2 Hubungan Dimensi Perencanaan Dan Manajemen Dalam Pengembangan Karir Organisasional	Error! Bookmark not defined.
Gambar 12.1 Pelatihan dan Pengembangan Merupakan Tanggung Jawab Bersama.....	226

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1 Jumlah K3 pada 16 karyawan bagian Packing Manual Insektisida dalam setahun	103
Tabel 6.2 Kesimpulan Hasil Perhitungan TKK, FK dan STS	106
Tabel 11.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	191
Tabel 11.2 Integrasi Perencanaan Karir Dengan Manajemen Karir	201

BAB 1

PENDAHULUAN MANAJEMEN SDM

Oleh Zul Fadli, S.E., M.A.P

1.1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. MSDM meliputi proses-proses manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pengelolaan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi kesuksesan perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, MSDM menjadi semakin penting bagi keberhasilan sebuah perusahaan. Hal ini karena sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, MSDM tidak hanya menjadi suatu kebutuhan, tetapi juga menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan dalam membangun fondasi yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang.

Dalam pendekatan MSDM, karyawan dianggap sebagai sumber daya yang berharga dan bukan sekadar biaya produksi. MSDM juga memandang karyawan sebagai mitra bisnis yang membutuhkan perhatian dan dukungan dalam mengembangkan kemampuan dan karir mereka. Dengan demikian, MSDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperkuat

keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Melalui MSDM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengurangi biaya, memperbaiki kualitas produk dan layanan, serta memperkuat citra perusahaan. Oleh karena itu, MSDM menjadi sebuah strategi yang penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi (Arraniri *et al.*, 2021).

Beberapa aspek penting dalam MSDM antara lain:

1. Perekrutan dan seleksi karyawan.

Aspek ini berkaitan dengan proses pencarian, seleksi, dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini meliputi pembuatan deskripsi pekerjaan, penyebaran lowongan kerja, wawancara, dan pengujian.

2. Pelatihan dan pengembangan karyawan.

Aspek ini meliputi upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan ini dapat berupa pelatihan keterampilan teknis, pelatihan manajemen, atau pengembangan kepemimpinan.

3. Manajemen kinerja.

Aspek ini berkaitan dengan pengukuran dan pengelolaan kinerja karyawan. Manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan kinerja, evaluasi kinerja, umpan balik, dan pengembangan rencana tindakan.

4. Penggajian dan tunjangan.

Aspek ini meliputi manajemen gaji dan tunjangan karyawan. Hal ini mencakup penetapan tingkat gaji, bonus, asuransi kesehatan, pensiun, dan tunjangan lainnya.

5. Manajemen konflik.

Aspek ini meliputi manajemen konflik di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Hal ini mencakup upaya untuk mencegah, menyelesaikan, atau mengatasi konflik agar tidak berdampak negatif pada kinerja organisasi.

6. Pengembangan budaya organisasi.

Aspek ini meliputi upaya untuk membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kondusif bagi karyawan dan produktif bagi organisasi. Hal ini mencakup nilai-nilai organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja (Arraniri *et al.*, 2021).

Keseluruhan aspek tersebut sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dan setiap aspek harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya secara efektif.

1.2. Pentingnya Manajemen SDM

Karyawan dianggap sebagai aset utama dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, sehingga Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi sangat penting dalam pengelolaannya (Hanggraeni, 2012). Berikut adalah beberapa penjelasan mengenai pentingnya MSDM:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan.

Manajemen SDM yang baik dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, manajemen kinerja yang efektif, dan pengembangan budaya organisasi yang positif.

2. Meningkatkan retensi karyawan.

Manajemen SDM yang baik dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan dengan memberikan

kompensasi yang adil, pengembangan karir yang jelas, dan lingkungan kerja yang kondusif.

3. Menyediakan karyawan yang berkualitas.

Manajemen SDM yang baik dapat membantu organisasi menemukan dan merekrut karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Meningkatkan kepuasan karyawan.

Manajemen SDM yang baik dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan lingkungan kerja yang kondusif, manajemen kinerja yang adil, dan kesempatan untuk berkembang secara profesional.

5. Meningkatkan reputasi organisasi.

Manajemen SDM yang baik dapat membantu meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang baik dan dapat membantu dalam menarik bakat-bakat baru.

6. Meningkatkan keuntungan organisasi.

Manajemen SDM yang baik dapat membantu meningkatkan keuntungan organisasi dengan meningkatkan produktivitas karyawan, mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Hanggraeni, 2012).

Secara keseluruhan, untuk membantu organisasi mencapai tujuan bisnis dan memastikan keberlangsungannya di masa depan maka dibutuhkan Manajemen SDM yang baik.

1.3. Manajemen SDM Yang Ideal

Sistem Manajemen SDM yang ideal merupakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terpadu dan berkelanjutan yang mampu memberikan dukungan yang

dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan organisasi (Sakti *et al.*, 2023).

Beberapa ciri dari MSDM yang ideal antara lain:

1. Fokus pada kebutuhan karyawan dan organisasi.

Manajemen SDM yang ideal harus dapat menyeimbangkan kebutuhan karyawan dan organisasi. Hal ini mencakup mempertimbangkan kebutuhan karyawan seperti kompensasi yang adil, pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup, serta mempertimbangkan kebutuhan organisasi seperti produktivitas dan profitabilitas.

2. Terintegrasi dengan strategi bisnis.

Manajemen SDM yang ideal harus terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi dan membantu dalam mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Hal ini mencakup memastikan bahwa kebijakan MSDM mendukung tujuan bisnis organisasi dan memperhitungkan faktor eksternal seperti persaingan di pasar.

3. Menggunakan teknologi terbaru.

Manajemen SDM yang ideal harus menggunakan teknologi terbaru dan inovatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini mencakup penggunaan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia, sistem manajemen informasi, dan platform pelatihan *online*.

4. Memiliki manajemen kinerja yang efektif.

Manajemen SDM yang ideal harus memiliki manajemen kinerja yang efektif untuk memastikan karyawan mencapai tujuan kerja dan organisasi. Hal ini mencakup penetapan tujuan kerja yang jelas, pengukuran kinerja secara berkala, umpan balik, dan pengembangan rencana tindakan.

5. Mempromosikan budaya organisasi yang positif.

Manajemen SDM yang ideal harus mempromosikan budaya organisasi yang positif dan kondusif bagi karyawan. Hal ini mencakup pengembangan nilai-nilai organisasi yang jelas, pemimpin yang berperilaku sebagai role model, dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

6. Menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Manajemen SDM yang ideal harus menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta membantu mereka mencapai tujuan karir mereka. Hal ini mencakup pelatihan keterampilan teknis, manajemen, dan pengembangan kepemimpinan (Sakti *et al.*, 2023).

Manajemen SDM yang ideal harus mampu menopang kesuksesan organisasi dengan menjaga keseimbangan kebutuhan antara karyawan dan organisasi, terintegrasi dengan strategi bisnis, menggunakan teknologi terbaru, memiliki manajemen kinerja yang efektif, mendorong budaya organisasi yang positif, serta menyediakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Manajemen SDM yang baik dapat memberikan dampak positif pada organisasi, antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, baik melalui kompensasi yang adil, pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta lingkungan kerja yang positif, cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi.

2. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

Organisasi yang mampu memberikan perlakuan yang adil dan baik terhadap karyawan cenderung memiliki tingkat loyalitas dan retensi karyawan yang tinggi. Karyawan

yang merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi cenderung ingin tetap bekerja di sana dan tidak mencari pekerjaan di tempat lain.

3. Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.

Dengan mempertahankan karyawan yang sudah berpengalaman dan memiliki kinerja yang baik, organisasi dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru bisa sangat mahal, terutama untuk posisi-posisi yang krusial atau memiliki keahlian khusus.

4. Meningkatkan reputasi organisasi.

Organisasi yang memiliki reputasi baik dalam hal manajemen SDM dan perlakuan yang baik terhadap karyawan cenderung menarik minat calon karyawan yang berkualitas tinggi dan mampu meningkatkan citra positif organisasi.

5. Meningkatkan kepatuhan dan kesesuaian dengan peraturan dan hukum ketenagakerjaan.

Dengan mengelola sumber daya manusia secara profesional dan sesuai dengan peraturan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku, organisasi dapat mengurangi risiko terhadap tuntutan hukum dan permasalahan ketenagakerjaan (Febrian *et al.*, 2022).

Manajemen SDM yang buruk atau tidak efektif dapat memiliki dampak negatif pada organisasi, antara lain:

1. Karyawan yang tidak termotivasi.

Karyawan yang tidak merasa dihargai atau didukung oleh organisasi cenderung kurang termotivasi dan kurang produktif. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Tingkat *turnover* yang tinggi.

Organisasi yang tidak mampu memenuhi kebutuhan karyawan atau memberikan lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak produktif cenderung memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menyebabkan biaya rekrutmen dan pelatihan yang tinggi, serta penurunan kinerja organisasi karena kehilangan pengalaman dan keahlian karyawan.

3. Karyawan yang tidak terlatih.

Karyawan yang tidak menerima pelatihan atau pengembangan yang cukup cenderung kurang terampil dan kurang efektif dalam melakukan tugas-tugas mereka. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas organisasi dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan.

4. Lingkungan kerja yang tidak sehat.

Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak sehat, seperti adanya diskriminasi, pelecehan atau tekanan yang berlebihan, dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan penurunan produktivitas serta kesejahteraan karyawan.

5. Pelanggaran peraturan dan hukum ketenagakerjaan.

Organisasi yang tidak mematuhi peraturan dan hukum ketenagakerjaan dapat menghadapi risiko tuntutan hukum, sanksi atau denda, serta reputasi yang buruk. Hal ini dapat menyebabkan biaya yang tinggi dan kerusakan citra organisasi (Purnawanto, 2010).

Beberapa strategi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui manajemen SDM antara lain:

1. Meningkatkan komunikasi.

Komunikasi yang efektif dan terbuka antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan

karyawan dan membantu mengatasi masalah yang mempengaruhi kinerja mereka.

2. Memberikan umpan balik dan penghargaan.

Memberikan umpan balik yang konstruktif dan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

3. Menyediakan pelatihan dan pengembangan.

Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan dan bermanfaat dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka.

4. Meningkatkan partisipasi karyawan.

Mengaktifkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan saran dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan membantu meningkatkan kinerja organisasi.

5. Menetapkan tujuan yang jelas.

Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk karyawan dapat membantu mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut.

6. Meningkatkan kerja tim.

Meningkatkan kerja tim dan kolaborasi antara karyawan dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

7. Menggunakan teknologi terbaru.

Menggunakan teknologi terbaru seperti sistem manajemen sumber daya manusia (HRIS) atau sistem manajemen kinerja dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Siagian, 2008).

1.4. Sejarah dan Revolusi Manajemen SDM di Dunia

1.4.1 Sejarah Manajemen SDM di Dunia

Sejarah MSDM di dunia dimulai pada awal abad ke-20 ketika konsep manajemen mulai berkembang di Amerika Serikat. Pada saat itu, Manajemen SDM masih disebut sebagai "manajemen personalia" dan fokus utamanya adalah pada administrasi, seperti memelihara catatan karyawan dan membayar gaji.

Pada tahun 1911, Frederick Winslow Taylor menerbitkan bukunya yang berjudul "*The Principles of Scientific Management*", di mana ia menyarankan bahwa manajemen harus menggunakan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi kerja. Konsep ini kemudian diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar seperti *Ford* dan *General Electric*. Selama Perang Dunia II, Manajemen SDM berkembang pesat di Amerika Serikat karena kebutuhan untuk mengelola tenaga kerja yang besar dan kompleks. Pada saat itu, konsep MSDM berkembang menjadi lebih strategis dan mulai mempertimbangkan faktor psikologis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pada tahun 1960-an, Manajemen SDM mulai berkembang di Eropa dan Jepang sebagai tanggapan terhadap pertumbuhan industri dan kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Di Jepang, konsep MSDM diterapkan dalam konsep "Kaizen", yang berarti perbaikan berkelanjutan, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan efisiensi produksi. Pada tahun 1980-an dan 1990-an, Manajemen SDM semakin terfokus pada pengembangan karyawan dan manajemen kinerja, serta mempertimbangkan faktor-faktor seperti keragaman, kesetaraan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Hingga saat ini, Manajemen SDM terus berkembang dan menjadi semakin penting dalam pengelolaan organisasi. Konsep MSDM kini mencakup berbagai aspek, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen talenta, pengembangan karir, dan manajemen kompensasi. MSDM juga

semakin mempertimbangkan faktor-faktor sosial dan lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia (Arraniri *et al.*, 2021).

1.4.1. Revolusi Manajemen SDM di Dunia

Revolusi Manajemen SDM di dunia merupakan perubahan besar dalam cara perusahaan mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Perubahan ini terjadi seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan persaingan bisnis yang semakin ketat.

Beberapa perubahan penting yang terjadi dalam revolusi MSDM di dunia antara lain:

1. Fokus pada kepuasan karyawan.

Perusahaan mulai memahami pentingnya memberikan lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan bagi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan produktif dan efektif.

2. Penerapan teknologi.

Teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM. Contohnya, perusahaan dapat menggunakan sistem manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Information System/HRIS*) untuk mengotomatiskan proses sumber daya manusia dan memberikan informasi yang akurat dan terintegrasi tentang karyawan.

3. Pengelolaan talenta.

Perusahaan mulai memahami pentingnya mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi dan kemampuan khusus. Perusahaan juga mulai memberikan fokus pada pengembangan karir dan pelatihan karyawan.

4. Keterlibatan karyawan.

Perusahaan mulai melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka, seperti evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan tentang lingkungan kerja.

5. Pengukuran kinerja.

Perusahaan mulai mengukur kinerja karyawan secara objektif dan menyeluruh dengan menggunakan alat dan metode yang terstandarisasi.

6. Fleksibilitas kerja.

Perusahaan mulai memberikan fleksibilitas kerja, seperti bekerja dari rumah atau bekerja paruh waktu, untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan mempertahankan talenta yang berkualitas.

7. Fokus pada keberagaman.

Perusahaan mulai memperhatikan keberagaman dan inklusi dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti menciptakan lingkungan kerja yang ramah bagi perempuan dan minoritas serta memberikan peluang yang sama untuk berkembang (Arraniri *et al.*, 2021).

Revolusi Manajemen SDM ini terus berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, sehingga perusahaan harus terus memperbarui strategi dan praktik MSDM mereka agar tetap relevan dan efektif.

1.5. Sejarah dan Revolusi Manajemen SDM di Indonesia

1.5.1 Sejarah Manajemen SDM di Indonesia

Sejarah Manajemen SDM di Indonesia dimulai pada masa penjajahan Belanda, di mana Belanda membentuk organisasi-organisasi bisnisnya dengan sistem manajemen yang telah terstruktur. Namun, pada masa itu, manajemen sumber daya manusia belum sepenuhnya diterapkan dan tenaga kerja Indonesia lebih banyak digunakan sebagai pekerja kasar.

Pada era pemerintahan Soekarno, terdapat perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia. Pada saat itu, pemerintah mengambil alih beberapa perusahaan asing dan membentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertujuan untuk mengembangkan ekonomi nasional. Dalam mengelola sumber daya manusia, pemerintah menekankan pentingnya pembinaan karyawan dan pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Pada era Orde Baru, Manajemen SDM menjadi semakin penting dalam pengelolaan perusahaan dan pemerintah mulai mengadopsi konsep MSDM dari negara-negara Barat. Pada tahun 1972, terbentuklah Asosiasi Manajemen Personalia Indonesia (AMPI) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas MSDM di Indonesia.

Setelah era Reformasi, manajemen SDM semakin berkembang di Indonesia dan menjadi semakin penting dalam pengelolaan organisasi. Pemerintah Indonesia telah menerbitkan berbagai peraturan tentang MSDM, seperti Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kaitan yang erat dengan Manajemen SDM di Indonesia.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menetapkan prinsip-prinsip dasar dalam pengelolaan tenaga kerja di Indonesia, yang mencakup aspek-aspek seperti hak-hak tenaga kerja, kesetaraan gender, perlindungan sosial, dan pengembangan sumber daya manusia. Undang-Undang ini juga mendorong perusahaan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karir.

Sementara itu, Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) membahas tentang pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Undang-undang ini

menetapkan prinsip-prinsip dasar dalam pengelolaan ASN, seperti prinsip *merit*, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. Selain itu, undang-undang ini juga mendorong pengembangan sumber daya manusia ASN melalui pelatihan dan pengembangan karir.

Kedua undang-undang tersebut memiliki kaitan yang erat dengan MSDM karena mengatur prinsip-prinsip dan aspek-aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta. MSDM harus memperhatikan dan mematuhi ketentuan dalam kedua undang-undang tersebut dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk dalam rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen talenta, dan manajemen kompensasi.

Pada saat ini, MSDM di Indonesia mencakup berbagai aspek, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen talenta, pengembangan karir, dan manajemen kompensasi. MSDM juga semakin mempertimbangkan faktor-faktor sosial dan lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia (Siagian, 2008).

1.5.1. Revolusi Manajemen SDM di Indonesia

Revolusi MSDM di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan dalam beberapa dekade terakhir, terutama sejak tahun 1990-an. Perkembangan ini terjadi seiring dengan perubahan ekonomi, politik, dan sosial di Indonesia. Berikut adalah penjelasan detail tentang revolusi MSDM di Indonesia:

1. Peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan: Peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu faktor penting dalam revolusi MSDM di Indonesia. Pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dapat membantu meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja Indonesia.
2. Peningkatan keberagaman dan inklusi: Indonesia memiliki keragaman etnis dan budaya yang sangat tinggi,

dan revolusi MSDM di Indonesia juga mencakup peningkatan keberagaman dan inklusi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini termasuk upaya untuk memperluas kesempatan kerja bagi perempuan, orang dengan disabilitas, dan kelompok minoritas lainnya.

3. Penerapan teknologi: Penerapan teknologi menjadi salah satu hal penting dalam revolusi MSDM di Indonesia. Teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM, seperti penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia (HRIS) dan teknologi digital lainnya.
4. Peningkatan keterlibatan karyawan: Peningkatan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka menjadi salah satu aspek penting dalam revolusi MSDM di Indonesia. Keterlibatan ini diharapkan dapat memberikan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar bagi karyawan dan juga dapat meningkatkan produktivitas.
5. Peningkatan pengembangan karir: Peningkatan pengembangan karir menjadi salah satu faktor penting dalam revolusi MSDM di Indonesia. Perusahaan berupaya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir mereka melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan.
6. Pengukuran kinerja: Pengukuran kinerja karyawan secara objektif dan terukur menjadi salah satu hal penting dalam revolusi MSDM di Indonesia. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam menilai kinerja karyawan dan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi mereka.
7. Keseimbangan kerja dan kehidupan: Keseimbangan kerja dan kehidupan menjadi salah satu fokus penting dalam revolusi MSDM di Indonesia. Perusahaan berupaya memberikan fleksibilitas kerja bagi karyawan, seperti jam kerja yang lebih fleksibel atau bekerja dari rumah,

sehingga karyawan dapat lebih mudah menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Siagian, 2008).

Revolusi MSDM di Indonesia terus berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan sosial di Indonesia. Perusahaan perlu terus mengikuti perkembangan dan memperbarui praktik MSDM mereka agar dapat tetap bersaing di pasar yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., Rachmawati, E., *et al.* (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Insania.
- Febrian, W.D., Ardista, R., Kutoyo, M.S., Suryana, Y., Febrina, W., Kusnadi, K., Suryawan, R.F., *et al.* (2022), "Manajemen Sumber daya manusia", Eureka Media Aksara.
- Hanggraeni, D. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Indonesia Publishing.
- Purnawanto, B. (2010), *Manajemen SDM Berbasis Proses*, Grasindo.
- Sakti, D.P.B., Simamora, R.B., Karim, A., Nurmayanti, S., Alhamidi, E.M.A., Abidin, N., Siregar, B.G., *et al.* (2023), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Intelektual Manifes Media.
- Siagian, S.P. (2008), "Manajemen sumber daya manusia", Bumi aksara.

BAB 2

KONSEP MSDM DAN TANTANGANNYA DI ERA DIGITALISASI

Oleh Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

2.1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bidang yang penting dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan. MSDM bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien melalui pengelolaan karyawan yang baik. MSDM di era digitalisasi ini dihadapkan pada berbagai tantangan baru yang perlu diatasi agar dapat terus beradaptasi dengan perubahan zaman. Tantangan-tantangan tersebut antara lain adalah perubahan teknologi yang cepat, kebutuhan karyawan yang berbeda, serta pentingnya privasi dan pengelolaan data karyawan yang transparan dan etis.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, MSDM perlu menerapkan strategi yang tepat dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan instansi/perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuan Bersama. Oleh karena itu, pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai konsep MSDM dan tantangannya di era digitalisasi sangat penting bagi para praktisi MSDM, akademisi, dan mahasiswa yang berminat dalam bidang ini. MSDM adalah suatu bidang yang mengelola sumber daya manusia di suatu instansi/perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

Di era digitalisasi, MSDM dihadapkan pada banyak tantangan, seperti perubahan teknologi, kebutuhan karyawan yang berbeda, serta pentingnya privasi dan pengelolaan data karyawan yang transparan dan etis. Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, MSDM perlu menerapkan strategi yang tepat dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Lebih lanjut akan dibahas mengenai konsep MSDM dan tantangannya di era digitalisasi serta solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut.

2.2. Pengertian Konsep MSDM

Pengertian konsep MSDM, menurut Dessler (2015), MSDM adalah suatu disiplin ilmu yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. MSDM mencakup perencanaan, pengembangan, penggajian, manajemen kinerja, serta pengelolaan kebijakan dan prosedur perusahaan terkait dengan karyawan.

Armstrong dan Taylor (2014) menjelaskan, MSDM mencakup berbagai kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia di perusahaan, seperti perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penggajian, serta manajemen hubungan kerja. MSDM bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan potensi dan kinerja karyawan melalui pengelolaan yang baik.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017), MSDM adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. MSDM melibatkan strategi perekrutan dan seleksi karyawan yang tepat, pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, penggajian yang adil dan transparan, serta manajemen hubungan kerja yang efektif.

Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017) mengemukakan, MSDM adalah suatu sistem pengelolaan

sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, pengembangan, penggajian, manajemen kinerja, serta manajemen hubungan kerja. MSDM bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengelola karyawan secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Coulter (2016), MSDM adalah proses pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan memotivasi, mengembangkan, serta memperbaiki kinerja karyawan. MSDM meliputi berbagai aktivitas, seperti perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penggajian, serta manajemen hubungan kerja.

Ivancevich dan Konopaske (2013) menjelaskan, MSDM adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang meliputi perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, manajemen kinerja, penggajian, serta manajemen hubungan kerja. MSDM bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan kontribusi karyawan dan mengembangkan potensi karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi atau perusahaan. MSDM mencakup berbagai aktivitas, seperti perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, manajemen kinerja, serta penggajian dan tunjangan karyawan, dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan dalam mencapai tujuan dengan mengelola karyawan secara efektif dan efisien.

2.3. Konsep MSDM

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, penggajian, dan pemutusan hubungan

kerja dalam suatu organisasi. MSDM menjadi sangat penting dalam era digitalisasi saat ini karena teknologi yang semakin berkembang telah mengubah cara kerja dan mempengaruhi keterampilan yang diperlukan oleh tenaga kerja.

Berikut adalah beberapa pokok bahasan yang dapat diuraikan terkait dengan konsep MSDM dan tantangannya di era digitalisasi:

Pertama, perubahan dalam tugas dan keterampilan yang dibutuhkan dalam era digitalisasi, organisasi/perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan teknologi yang memadai, seperti penggunaan perangkat lunak khusus, analisis data, dan pengembangan web. MSDM harus dapat menyesuaikan dengan perubahan dalam tugas dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memastikan karyawan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Perubahan tugas dan keterampilan yang dibutuhkan dalam era digitalisasi dapat disebabkan oleh adopsi teknologi baru dalam perusahaan, pengembangan produk atau layanan baru, persaingan yang semakin ketat, dan perubahan kebijakan pemerintah. MSDM harus memastikan bahwa perusahaan memiliki infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung tugas dan keterampilan baru yang diperlukan oleh karyawan. Ini dapat mencakup perangkat keras, perangkat lunak, dan akses internet yang cepat dan stabil. Menghadapi perubahan tugas dan keterampilan yang dibutuhkan, MSDM juga harus mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan. Perubahan tugas yang signifikan atau tuntutan keterampilan baru dapat menimbulkan stres dan ketidaknyamanan pada karyawan. MSDM harus memastikan bahwa perubahan yang dibuat dilakukan dengan hati-hati dan dengan mempertimbangkan kesejahteraan karyawan.

Kedua, Rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat Dalam era digitalisasi, rekrutmen dan seleksi karyawan harus disesuaikan dengan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. MSDM harus memperhatikan aspek seperti pemahaman teknologi, kemampuan bekerja secara tim, dan kemampuan berkomunikasi dengan jelas dalam lingkungan yang semakin digital. Dalam memilih calon karyawan, MSDM dapat

menggunakan berbagai metode seleksi, seperti wawancara, tes kemampuan, tes kepribadian, dan referensi dari rekan kerja atau bekas atasan. MSDM juga dapat menggunakan teknologi untuk membantu proses seleksi, seperti aplikasi online atau algoritma machine learning untuk menyeleksi kandidat yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Setelah memilih karyawan yang tepat, MSDM harus memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan teknologi dan lingkungan kerja yang semakin digital. Pelatihan dapat mencakup penggunaan perangkat lunak khusus, pengolahan data, atau pengembangan web. Dalam mengelola karyawan yang telah direkrut, MSDM juga perlu memperhatikan aspek pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat mencakup program pengembangan karyawan, pengakuan atas prestasi kerja, dan program kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Ketiga, Pengembangan karyawan Dalam era digitalisasi, MSDM harus memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan teknologi, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan pengembangan keterampilan berpikir kritis. Pengembangan karyawan dapat mencakup berbagai macam program dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Salah satu bentuk pengembangan karyawan adalah pelatihan teknologi, yang dapat membantu karyawan memahami dan menggunakan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Pelatihan teknologi dapat mencakup penggunaan perangkat lunak khusus, analisis data, atau pengembangan web. Pengembangan karyawan yang efektif dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk atau layanan, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, MSDM perlu memperhatikan pengembangan karyawan sebagai salah satu strategi untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan.

Keempat, Pengelolaan data karyawan Dalam era digitalisasi, MSDM harus memastikan bahwa data karyawan dijaga dengan aman dan benar dikelola. MSDM harus mengembangkan kebijakan dan prosedur yang tepat untuk melindungi privasi dan keamanan data karyawan. Selain melindungi privasi dan keamanan data karyawan, pengelolaan data yang baik juga dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan akurat. Data karyawan yang terkumpul dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kinerja karyawan, kecenderungan rekrutmen, kebutuhan pelatihan, dan banyak lagi. Dengan analisis data yang tepat, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih efektif dan efisien tentang sumber daya manusia. Dalam rangka memastikan pengelolaan data karyawan yang baik, MSDM harus selalu memperbarui kebijakan dan prosedur mereka sesuai dengan perkembangan teknologi dan standar keamanan data. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga keamanan data karyawan, meminimalkan risiko, dan memastikan pengambilan keputusan yang lebih baik dan akurat terkait sumber daya manusia.

Kelima, Pemutusan hubungan kerja dan penggunaan teknologi Dalam era digitalisasi, MSDM harus memastikan bahwa pemutusan hubungan kerja dilakukan secara adil dan transparan. MSDM juga harus mempertimbangkan penggunaan teknologi dalam pemutusan hubungan kerja, seperti penggunaan algoritma dan kecerdasan buatan. Dalam pemutusan hubungan kerja, penggunaan teknologi seperti algoritma dan kecerdasan buatan dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang lebih objektif dan transparan. Namun, penggunaan teknologi dalam proses pemutusan hubungan kerja juga dapat menimbulkan kekhawatiran tentang keadilan dan keamanan kerja. MSDM juga harus mempertimbangkan dampak sosial dan psikologis dari penggunaan teknologi dalam proses pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang dipecat dapat mengalami stres dan kecemasan yang signifikan, dan penggunaan teknologi dapat meningkatkan rasa terisolasi dan hilangnya rasa empati dari pengambil keputusan. Dalam rangka meminimalkan dampak

negatif dari penggunaan teknologi dalam proses pemutusan hubungan kerja, MSDM harus memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan cara yang hati-hati dan mempertimbangkan aspek-aspek yang relevan seperti hak asasi manusia dan etika kerja. MSDM juga harus mengembangkan kebijakan dan prosedur yang tepat untuk mengelola pemutusan hubungan kerja dalam era digitalisasi dan mengkomunikasikan dengan jelas kepada karyawan.

Keenam, Keseimbangan antara teknologi dan aspek manusia dalam era digitalisasi, MSDM harus menemukan keseimbangan yang tepat antara teknologi dan aspek manusia. MSDM harus mempertimbangkan bagaimana teknologi dapat membantu karyawan dalam pekerjaan, tetapi juga mempertahankan aspek manusia dalam pengelolaan karyawan. Pengelolaan karyawan di era digitalisasi, MSDM tidak hanya perlu mempertimbangkan teknologi yang digunakan dalam bisnis, tetapi juga bagaimana teknologi dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan. Meskipun teknologi dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas, penggunaannya yang berlebihan dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan. MSDM dapat membantu menyeimbangkan teknologi dan aspek manusia dengan memperhatikan tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan dan memastikan bahwa teknologi yang digunakan dapat membantu dalam menyelesaikan tugas tersebut, tanpa mengabaikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. MSDM juga harus mempertimbangkan dampak penggunaan teknologi dalam lingkungan kerja, seperti risiko kesehatan dan keselamatan, dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang tepat telah diterapkan untuk melindungi karyawan.

Ketujuh, Fokus pada kesejahteraan karyawan Dalam era digitalisasi, MSDM harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, termasuk keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa bahagia dan sehat akan lebih produktif dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. MSDM harus mempertimbangkan upaya yang dapat

dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam era digitalisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan fleksibilitas dalam waktu kerja atau memperkenalkan program kesehatan dan kesejahteraan untuk karyawan, seperti olahraga dan meditasi. MSDM dapat mempertimbangkan penerapan teknologi untuk membantu mengurangi tugas-tugas rutin dan membantu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan mereka secara efisien. Dalam rangka mencapai kesuksesan jangka panjang, MSDM harus mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan kesejahteraan karyawan menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen perusahaan.

Kedelapan, Penggunaan alat bantu MSDM yang lebih efektif
Dalam era digitalisasi, MSDM dapat menggunakan alat bantu seperti software HRIS (Human Resource Information System) untuk membantu mengelola data karyawan dan proses MSDM. Penggunaan alat bantu yang lebih efektif dapat membantu MSDM mengoptimalkan proses dan mempercepat pengambilan keputusan. Penggunaan alat bantu MSDM yang lebih efektif dapat membantu MSDM dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam tugas-tugas mereka. HRIS adalah salah satu contoh alat bantu MSDM yang dapat membantu mengelola data karyawan secara lebih terorganisir dan efektif. HRIS dapat membantu MSDM dalam melacak informasi karyawan seperti catatan absensi, gaji, dan kinerja karyawan. Penggunaan HRIS juga dapat membantu MSDM dalam menghemat waktu dan sumber daya yang sebelumnya dibutuhkan untuk mengelola informasi karyawan secara manual. Selain HRIS, MSDM dapat menggunakan alat bantu lain seperti aplikasi perekrutan online, alat pelatihan berbasis teknologi, dan alat analisis data. Penggunaan alat bantu ini dapat membantu MSDM dalam mengelola proses rekrutmen dan seleksi karyawan, memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karyawan, serta membantu dalam pengambilan keputusan berdasarkan data. MSDM harus memastikan bahwa penggunaan alat bantu tersebut tidak menggantikan hubungan dan komunikasi interpersonal yang penting dalam pengelolaan karyawan dan pengembangan budaya perusahaan yang sehat.

Kesembilan, Meningkatkan keterlibatan karyawan Dalam era digitalisasi, MSDM harus mencari cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. MSDM dapat menggunakan teknologi seperti platform kolaborasi online dan media sosial internal untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara karyawan. MSDM juga dapat mengadakan program karyawan seperti program penghargaan dan pengakuan, program pelatihan dan pengembangan, serta program kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Meningkatkan keterlibatan karyawan, MSDM dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang lebih positif dan kooperatif. Hal ini juga dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Kesepuluh, Keterbukaan terhadap perubahan Dalam era digitalisasi, MSDM harus terbuka terhadap perubahan dan mampu beradaptasi dengan cepat. MSDM harus siap untuk mempertimbangkan dan mengadopsi teknologi baru dan metode pengelolaan yang lebih efektif untuk memastikan kelangsungan bisnis perusahaan. MSDM juga harus dapat memperkirakan dampak dari perubahan tersebut pada karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Penerimaan dan adaptasi cepat terhadap perubahan dapat membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dan menghadapi tantangan bisnis yang cepat berubah. MSDM dapat memfasilitasi keterbukaan terhadap perubahan dengan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan, dan juga dengan memastikan bahwa manajemen terus berkomunikasi secara terbuka dengan karyawan tentang arah dan visi perusahaan.

Kesebelas, Pengelolaan diversitas dan inklusi Dalam era digitalisasi, MSDM harus memperhatikan pengelolaan diversitas dan inklusi di tempat kerja. MSDM harus memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung di tempat kerja, tanpa memandang jenis kelamin, agama, etnis, atau orientasi seksual mereka. MSDM harus memberikan pelatihan dan pendidikan

kepada karyawan mengenai keberagaman dan inklusi, serta memperkenalkan program mentoring dan pengembangan karir yang adil dan berkelanjutan. MSDM juga dapat menciptakan forum atau ruang diskusi yang aman bagi karyawan untuk berbicara tentang pengalaman mereka dan mempromosikan pemahaman yang lebih baik tentang keragaman. Mendorong keberagaman dan inklusi di tempat kerja, MSDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kreatif, inovatif, dan berdaya saing.

Hal ini dapat meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang inklusif dan ramah, sehingga dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berbakat dari berbagai latar belakang. MSDM menjadi sangat penting dalam era digitalisasi saat ini karena teknologi yang semakin berkembang telah mengubah cara kerja dan mempengaruhi keterampilan yang diperlukan oleh tenaga kerja. MSDM harus terus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan mempertimbangkan aspek manusia dalam pengelolaan karyawan. MSDM harus fokus pada kesejahteraan karyawan, penggunaan alat bantu MSDM yang lebih efektif, meningkatkan keterlibatan karyawan, keterbukaan terhadap perubahan, dan pengelolaan diversitas dan inklusi di tempat kerja.

2.4. Tantangan MSDM di Era Digitalisasi

Tantangan MSDM di era digitalisasi antara lain:

- a. "MSDM perlu memiliki keterampilan digital yang cukup untuk memahami teknologi baru yang terus muncul dan mengelola data digital karyawan dengan efektif." (Kompas.com, 2021);
- b. "Dalam era digitalisasi, karyawan dapat bekerja dari mana saja, bahkan dari luar negeri. Oleh karena itu, MSDM perlu mengelola karyawan jarak jauh dengan cara yang berbeda dan memastikan bahwa karyawan tetap merasa terhubung dengan perusahaan." (Haryanto, 2021);

- c. "Dalam era digitalisasi, MSDM perlu memastikan keamanan data karyawan dan mencegah akses yang tidak sah dari pihak luar." (Kompas.com, 2021);
- d. "Pengenalan teknologi baru dapat membutuhkan sumber daya manusia yang cukup, baik dalam hal waktu maupun keahlian. MSDM perlu mengatasi keterbatasan ini untuk memastikan bahwa teknologi baru dapat diterapkan dengan efektif." (Haryanto, 2021);
- e. "Perkembangan teknologi dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan. MSDM perlu memperhatikan perubahan ini dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk tetap relevan di tempat kerja." (Kompas.com, 2021);
- f. "Meskipun teknologi dapat membantu MSDM dalam pengelolaan karyawan, MSDM harus tetap memperhatikan aspek manusia dalam pengambilan keputusan. MSDM harus memastikan bahwa teknologi digunakan untuk membantu, bukan menggantikan interaksi manusia di tempat kerja." (Haryanto, 2021);
- g. "Dalam era digitalisasi, karyawan dapat merasa lebih terisolasi atau tidak terhubung dengan perusahaan. MSDM perlu mengatasi tantangan ini dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif." (Kompas.com, 2021);
- h. "MSDM perlu memastikan bahwa kesetaraan dalam penggunaan teknologi ditegakkan dan tidak terjadi kesenjangan antara karyawan yang mampu menggunakan teknologi dengan yang tidak." (Haryanto, 2021);
- i. "MSM harus mampu membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif agar dapat mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan bisnis yang semakin kompleks." (Mudakir, 2021);
- j. "Dalam era digitalisasi, terdapat banyak informasi yang tersedia untuk MSDM. Namun, MSDM perlu mampu memilah dan mengelola informasi yang benar-benar relevan dan bermanfaat untuk memperbaiki kinerja

karyawan dan produktivitas perusahaan." (Sulistiowati, 2021);

- k. "MSDM perlu memperhatikan pentingnya kepemilikan dan pengelolaan data karyawan secara etis, transparan, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku." (Sari, 2021)

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, MSDM harus terus beradaptasi dan mencari solusi yang sesuai untuk memastikan bahwa pengelolaan karyawan di era digitalisasi berjalan dengan efektif.

2.5. Solusi dari Tantangan MSDM di Era Digitalisasi

Ada beberapa solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan MSDM di era digitalisasi.

Berikut adalah hal yang dapat memberikan solusi atas tantangan tersebut, antara lain:

1. Mengembangkan kompetensi digital karyawan "Perusahaan harus mengembangkan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan teknologi digital yang semakin berkembang untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Pelatihan-pelatihan digital dapat diberikan untuk membantu karyawan memahami penggunaan teknologi dan juga meningkatkan keterampilan digital mereka." (Ramayulis, 2019);
2. Menjaga privasi dan etika dalam pengelolaan data karyawan "Penting bagi MSDM untuk memastikan bahwa data karyawan dijaga kerahasiaannya dan dikelola secara etis. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan kebijakan privasi dan memastikan bahwa data karyawan hanya diakses oleh pihak yang berwenang dan sesuai dengan peraturan yang berlaku." (Borstorff & Lowe, 2018);
3. Meningkatkan inklusivitas dan diversitas dalam pengelolaan sumber daya manusia "MSDM di era digitalisasi juga harus memperhatikan pentingnya inklusivitas dan diversitas dalam pengelolaan sumber

daya manusia. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kesadaran dan pelatihan tentang inklusivitas dan diversitas, serta mengadopsi kebijakan-kebijakan yang mendukung kedua hal tersebut." (Nishii & Mayer, 2019);

4. Menerapkan fleksibilitas kerja yang lebih besar "Perusahaan dapat menerapkan fleksibilitas kerja yang lebih besar dengan memberikan akses karyawan untuk bekerja secara remote atau jarak jauh, sehingga dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Selain itu, hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan fleksibilitas waktu dan tempat kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan." (Sparrow, Brewster, & Chung, 2016);
5. Membangun budaya kerja yang inovatif "Perusahaan dapat membangun budaya kerja yang inovatif dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kreativitas dan motivasi karyawan, serta membantu perusahaan untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di era digitalisasi." (Björkman & Lervik-Olsen, 2017);
6. Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan secara kontinu "Perusahaan dapat menghadapi tantangan di era digitalisasi dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang kontinu. Dengan begitu, karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan bisnis yang berubah dengan cepat." (Ramayulis, 2019);
7. Menerapkan keamanan siber dan privasi data yang baik "Perusahaan perlu memastikan bahwa keamanan siber dan privasi data karyawan terjamin dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan kebijakan yang ketat terhadap penggunaan teknologi, serta melindungi data karyawan dengan alat keamanan siber yang canggih." (Kovach, 2016)

2.6. Penutup

MSDM merupakan bidang yang penting dalam mengelola sumber daya manusia di organisasi/perusahaan, dan di era digitalisasi MSDM dihadapkan pada berbagai tantangan baru seperti perubahan teknologi yang cepat, kebutuhan karyawan yang berbeda, serta pentingnya privasi dan pengelolaan data karyawan yang transparan dan etis. Untuk mengatasi tantangan tersebut, MSDM perlu menerapkan strategi yang tepat dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam mengenai konsep MSDM dan tantangannya di era digitalisasi sangat penting bagi para praktisi MSDM, akademisi, dan mahasiswa yang berminat dalam bidang ini.

Penjelasan yang telah diuraikan diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna bagi yang ingin memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai MSDM dan tantangannya di era digitalisasi serta solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut. MSDM memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan melalui pengelolaan karyawan yang baik, sehingga MSDM harus mampu menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuan Bersama.

MSDM juga harus beradaptasi dengan perubahan zaman, termasuk di era digitalisasi, sehingga perlu menerapkan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan baru yang muncul. Pemahaman yang lebih baik mengenai MSDM dan tantangannya di era digitalisasi, para praktisi MSDM dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di organisasi/perusahaan. MSDM di era digitalisasi juga harus mempertimbangkan kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi. MSDM juga harus memperhatikan pentingnya diversitas dan inklusivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digitalisasi, serta memastikan bahwa kebijakan MSDM yang diterapkan tetap menjaga privasi dan etika dalam pengelolaan data karyawan.

Dalam konteks globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, MSDM juga perlu menerapkan strategi pengembangan talenta yang efektif untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan memenangkan persaingan. Uraian yang telah disampaikan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tantangan dan solusi yang dihadapi oleh MSDM di era digitalisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Björkman, I., & Lervik-Olsen, L. (2017). The impact of digitalization on HRM: Theoretical perspectives and empirical research. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2497-2518.
- Borstorff, P. C., & Lowe, K. B. (2018). HR in the digital age. In *Strategic HRM in the Age of Globalization* (pp. 123-143). Emerald Publishing Limited.
- Budiman, A. (2019). *Teknologi informasi dan pengembangan sumber daya manusia: konsep, aplikasi, dan tantangan di era digital*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Haryanto, A. (2021). Tantangan MSDM di Era Digital. diakses pada 19 April 2023, dari <https://www.harapanrakyat.com/2021/07/tantangan-msdm-di-era-digital/>
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management* (Edisi 12). New York: McGraw-Hill Education.
- Kompas.com. (2021). 6 Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Digital. diakses pada 19 April 2023, dari <https://money.kompas.com/read/2021/09/27/071307026/6-tantangan-sumber-daya-manusia-di-era-digital>
- Kovach, S. (2016). Human resources management in the digital age: Current and future challenges. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 1-13.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.

- Mudakir, A. (2021). Tantangan MSDM di Era Digital. diakses pada 19 April 2023, dari <https://konsultanpelatihan.com/blog/training/3607-tantangan-msdm-di-era-digital/>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2019). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 672-683.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Rachmawati, E. (2021). *Digitalisasi MSDM: Strategi pengembangan dan transformasi SDM di era digital*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Ramayulis, I. (2019). *Manajemen sumber daya manusia 4.0: tantangan dan peluang di era digital*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ramayulis, I. (2019). *Manajemen sumber daya manusia 4.0: tantangan dan peluang di era digital*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (Edisi 13). Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, R. A. (2021). Tantangan MSDM di Era Digital. diakses pada 19 April 2023, dari <https://www.swa.co.id/swa/listed-articles/tantangan-msdm-di-era-digital>
- Sarwono, J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia di era digital*. Jakarta: Kencana.
- Sulistiowati, Y. (2021). Era Digital: Tantangan MSDM di Masa Mendatang. diakses pada 19 April 2023, dari <https://www.solopos.com/era-digital-tantangan-msdm-di-masa-mendatang-1094523>
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.

BAB 3

TEORI DAN MODEL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh: Wenny Desty Febrian.SE.MM

3.1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya Mathis dan Jackson (2006:3) SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.(Tinangon, Kojo and Tawas, 2019). Didalam persaingan organisasi global saat ini, yang ditandai oleh lima kecenderungan yaitu integrasi ekonomi yang menyebabkan terjadinya persaingan bebas, kecenderungan fragmentasi politik yang menyebabkan terjadinya peningkatan tuntutan dan harapan dari masyarakat, kecenderungan penggunaan teknologi canggih (sophisticated technology) khususnya teknologi komunikasi dan informasi (TKI), dan kecenderungan interdependency (kesalingtergantungan) yaitu suatu keadaan dimana seseorang baru dapat memenuhi kebutuhannya apabila dibantu oleh orang lain.

Sebuah organisasi harus memiliki kekuatan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Salah satu yang dapat mendukung adalah aset sumber daya manusianya (SDM). SDM mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.

Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana, serta sumber dana yang menjanjikan, tetapi tanpa dukungan SDM yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. (Rohmah, Nurruli, 2018). Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu yang efisien dan efektif dan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan (goal) dengan perusahaan, karyawan dan masyarakat yang maksimal. HRM didasarkan pada konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia – bukan mesin – dan bukan hanya menjadi sumber daya bisnis (Busono, 2017)

Berdasarkan pendapat dari pemahaman AFStoner sendiri dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan dengan tujuan memasok perusahaan atau organisasi dengan karyawan atau orang-orang yang benar-benar tepat untuk posisi atau jabatan ketika sebuah organisasi atau perusahaan kebutuhan. (Pattiruhu, 2020). Bahkan Manajemen Sumber Daya Manusia pada persiapan dari desain karyawan, manajemen karir, perencanaan sistem, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, hubungan kerja dan kompensasi karyawan yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua praktek dan keputusan manajemen yang secara langsung memenuhi sumber daya manusia. (An-nazih *et al.*, 2022)

3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya manajemen SDM memiliki berbagai macam fungsi jika ditinjau dari sisi peranannya, diantaranya ialah :

1. **Staffing (Pengaturan Keanggotaan)** fungsi manajemen SDM salah satunya ialah staffing atau mengatur keanggotaan. Pada fungsi ini terdiri atas tiga kegiatan utama, diantaranya ialah penarikan, perencanaan, dan proses seleksi. Semakin berkembang dan bertambahnya jumlah perusahaan, maka akan semakin banyak juga

sumber daya manusia yang diperlukan. Karenanya dibutuhkan adanya manajemen SDM yang berfungsi sebagai filter untuk menyaring individu yang layak dan berkualitas. Manajemen SDM sangat berperan penting dalam upaya penentuan kualitas SDM pada lembaga perusahaan;

2. **Evaluasi.** Fungsi lain dari manajemen SDM yang tak kalah penting adalah evaluasi. Evaluasi yang dimaksud adalah dalam hal aktivitas pelatihan dan juga penilaian. Departemen SDM memiliki tanggung jawab akan pengadaan sumber daya manusia yang ideal pada lembaga perusahaan. Pada umumnya divisi SDM akan memberikan pelatihan serta memastikan para calon memperoleh evaluasi ataupun penilaian berkenaan dengan performance mereka sehingga output SDM memiliki standar kualifikasi yang baik untuk perusahaan;
3. **Penggantian dan Kepuasan.** Fungsi manajemen SDM yang berikutnya adalah pergantian dari kepuasan atau dapat diistilahkan sebagai 'reward'. Reward diberikan kepada SDM yang memiliki kinerja baik. Hal tersebut dilakukan guna memberikan apresiasi kepada SDM berprestasi dan juga mampu menstimulasi motivasi SDM lainnya untuk dapat bekerja lebih giat dan progresif;
4. **Penasehat dan Pelatihan.** Manajemen SDM memiliki fungsi sebagai penasehat dan pelatih. Maksudnya adalah pihak divisi SDM bertanggung jawab dalam membantu pihak manajer dalam menyajikan program-program pelatihan untuk calon karyawan, SDM baru, dan SDM lama dalam rangka menghasilkan kinerja karyawan yang lebih berkualitas;
5. **Membangun Relasi.** Fungsi manajemen SDM berikutnya ialah membangun relasi. Manajemen SDM memiliki peranan penting dalam membangun relasi dengan serikat pekerja, lembaga pemerintahan eksekutif, legislatif, dan segala hal yang erat kaitannya dengan SDM perusahaan dalam hal kebijakan dan lain sebagainya;
6. **Mewujudkan dan Menjamin Kondisi Aman dan Sehat.** Manajemen SDM haruslah mampu menciptakan situasi

dan kondisi yang aman dan sehat dalam artian mampu menghindari berbagai hal yang tidak diinginkan. Misalnya saja memberikan peraturan tentang standar operasional prosedur (SOP) keamanan bekerja, memberikan jaminan kesehatan dan sosial pada pekerja, serta berbagai hal lainnya;

7. **Mendalami Masalah.** Pihak divisi manajemen SDM mempunyai fungsi sebagai pencari solusi terhadap berbagai masalah yang muncul baik secara personel ataupun kolektif (yang berkaitan dengan SDM). Masalah demi masalah yang ada di lembaga perusahaan haruslah mampu didalami oleh divisi dan kemudian akan dicarikan solusinya. Masalah yang timbul tidak bisa begitu saja didiamkan tanpa adanya upaya penyelesaian. Karenanya divisi ini harus mampu mengurai masalah dan menyelesaikannya dengan solusi terbaik sehingga SDM mampu bekerja dengan hasil yang optimal;
8. **Pengintegrasian.** Manajemen SDM ditinjau dari sisi fungsional lainnya salah satunya adalah fungsi integrasi. Fungsi integrasi pada manajemen SDM adalah lebih kepada penyatuan visi, misi, ikatan emosional, dan segala hal yang berkaitan dengan kinerja SDM. Sinergisitas haruslah hadir dalam setiap SDM yang bekerja pada sebuah lembaga ekonomi, karenanya dibutuhkan adanya integrasi yang baik dan terpola. Proses integrasi yang baik akan menghasilkan sinergisitas yang akan mengacu pada optimalisasi kinerja SDM;
9. **Pemeliharaan.** Pegawai atau karyawan adalah SDM yang teramat esensial di dalam sebuah lembaga perusahaan. Fungsi pemeliharaan dalam manajemen SDM ini ditujukan guna meningkatkan kondisi fisik, mental ataupun loyalitas pegawai/karyawan agar kerjasama antara SDM semakin terjaga kesolidannya;
10. **Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).** Pemutusan Hubungan Kerja adalah suatu upaya mengakhiri kerja sama antara perusahaan dengan karyawan. Umumnya istilah ini digunakan oleh perusahaan terhadap

karyawannya. PHK ini juga merupakan salah satu fungsi dari manajemen SDM (Bariqi, 2020)

3.3. Tujuan dan Peranan Manajemen SDM

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional. Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia;
2. Tujuan Fungsional. Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi;
3. Tujuan Sosial. Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-. tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan;
4. Tujuan Personal. Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan

kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi. (Bariqi, 2020)

3.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013 : 34) antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation;
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job;
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian;
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan;
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal;
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

3.5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa

pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan mekanis, pendekatan paternalisme, dan, pendekatan sistem sosial.

1. Pendekatan Mekanis (klasik). Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920 – an.
2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik). Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain.

Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertanggung jawab terhadap aktivitas organisasi bisnis yang berhubungan dengan staf yang beragam melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja yang produktif dan berkembang, itu merupakan tugas MSDM. Peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya untuk organisasi.

Peran tim MSDM untuk tim secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja termasuk mengelola perekrutan dan mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan dan strategi pengembangan karyawan. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi. Jika tidak ada SDM yang memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Peran manajemen sumber daya manusia sebagai berikut, yaitu:

1. Kerja Sama;
2. Mengatur Keanggotaan;
3. Membangun Kapasitas Perusahaan;
4. Evaluasi Kinerja Karyawan;
5. Riset Personal dan;
6. Mengatasi Masalah

Dinyatakan bahwa sistem dan manajemen SDM yang berfungsi dengan baik diperlukan.(Hijriah, 2016). Manajemen sumber daya manusia, atau SDM, bertugas menyelesaikan berbagai masalah yang muncul akibat upaya karyawan untuk

mengembangkan bisnis. Agar suatu bisnis atau organisasi dapat terus berfungsi secara efektif dan berkembang, keberadaan manajemen SDM menjadi sangat penting.

Tujuan dan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efisiensi personel yang dipekerjakan saat ini, sehingga meningkatkan kualitas tenaga kerja dan membina keharmonisan di tempat kerja. Anda harus mengetahui, selain arti manajemen SDM, fungsi manajemen SDM berikut ini: Fungsi Manajemen Keanggotaan Manajemen SDM bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana seleksi tenaga kerja sesuai dengan persyaratan bisnis.(Ratnasari *et al.*, 2020). Merencanakan, memilih, dan memilih membentuk proses. Kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia meningkat seiring dengan ukurannya.

Akibatnya, manajemen SDM bertanggung jawab untuk menyaring dan merekrut tenaga kerja yang dibutuhkan oleh bisnis. Fungsi manajemen SDM adalah untuk mengevaluasi kinerja tenaga kerja dan memastikan bahwa setiap tenaga kerja melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pekerjaannya.

Di sebagian besar bisnis, pelatihan dan penilaian pengadaan SDM dilakukan oleh manajemen SDM. Evaluasi kinerja ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memenuhi standar kinerja perusahaan. Fungsi Kompensasi Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen sumber daya manusia bertugas untuk membayar karyawan berdasarkan seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka. Sistem penggajian karyawan, bonus, dan tunjangan karyawan lainnya harus dibayarkan sesuai dengan kinerja sumber daya manusia dan tidak melanggar peraturan perundang-undangan standar seperti upah minimum. Manajemen SDM juga merencanakan dan membuat program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru, karyawan lama, dan calon karyawan untuk membantu mereka bekerja di tingkat yang lebih tinggi. Pelatihan diperlukan untuk karyawan baru dan calon karyawan, sedangkan pengembangan untuk karyawan yang ada untuk

membantu mereka bekerja di tingkat yang lebih tinggi. Manajemen SDM dan karyawan, sebagai individu, harus memupuk hubungan positif untuk menghindari masalah terkait serikat pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- An-nazih, J. *et al.* (2022) 'PKM PENDAMPINGAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN', 1(1), pp. 1–23.
- Bariqi, M.D. (2020) 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), pp. 64–69. doi:10.21107/jsmb.v5i2.6654.
- Busono, G.A. (2017) 'Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir', *Muqtashid*, 1(01), pp. 90–91. Available at: <https://jurnal.um-palembang.ac.id/muqtashid/article/view/266/238>.
- Pattiruhu, J.R. (2020) 'ANALISIS KINERJA KEUANGAN MELALUI METODE "CAMEL" PADA PT. BANK CENTRAL ASIA, Tbk DI KOTA AMBON', *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(2), pp. 64–78. doi:10.35794/emba.v8i2.28404.
- Rohmah, Nurruli, F. (2018) 'Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), pp. 1–11.
- Tinangon, H., Kojo, C. and Tawas, H. (2019) 'Perbandingan Kinerja Pegawai Tetap dan Tidak Tetap di Kantor Badan Petanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara', *Jurnal EMBA*, 7(4), pp. 5079–5087.

BAB 4

PENGELOLAAN MSDM

Oleh Ni Made Yusmini,S.E.,M.Si

4.1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran sangat penting di dalam proses pembelajaran secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus dilaksanakan dengan optimal agar dapat mencapai tujuan individu, perusahaan, organisasi, atau lembaga. Selain itu, dengan menerapkan prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik, diharapkan dapat mengatasi kekurangan dan masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, terutama dalam hal kemampuan bersaing. Salah satu bukti bahwa Indonesia belum siap untuk bersaing di tingkat global adalah rendahnya kemampuan daya saing sumber daya manusia (Nuryanta, 2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kelancaran operasional perusahaan menjadi elemen penting. Meskipun tidak secara langsung terkait dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, manajemen SDM memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. SDM adalah yang bertanggung jawab dalam mengelola perusahaan. Manajemen SDM memiliki peran penting dalam mengatur pengelolaan SDM dan sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil maksimal dan mempertahankan loyalitas tinggi. Selain itu, manajemen SDM juga berusaha untuk memiliki tenaga profesional terbaik yang dapat diandalkan dalam mencapai tujuan dan sasaran

perusahaan. Berdasarkan literatur, SDM dianggap sebagai aset atau unsur paling penting bagi organisasi. SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perkembangan terbaru, SDM tidak hanya dilihat sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu, muncul istilah baru di luar Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu Modal Manusia (*Human Capital*). Hal ini menekankan bahwa SDM bukan hanya merupakan aset utama, tetapi juga aset yang bernilai dan dapat diperbanyak dan dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi (Soebagio, 2015).

Para wirausahawan harus mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya merupakan satu aspek yang penting dikelola. Karyawan, yang merupakan pendorong utama kegiatan bisnis, perlu dikelola secara profesional. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan yang digunakan untuk mengelola SDM ini (Kasmir, 2011). Pengelolaan manusia sebagai aset terpenting perusahaan dimulai dengan menentukan jabatan yang diperlukan dan jumlah jabatan yang dibutuhkan. Selanjutnya, ditentukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk setiap jabatan. Untuk mengisi jabatan tersebut, keterampilan tertentu diperlukan. Oleh karena itu, perusahaan juga harus menetapkan persyaratan jabatan yang diperlukan. Proses ini dikenal sebagai analisis jabatan.

4.2. Pengelolaan Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia, juga dikenal sebagai "*manajemen personal*," adalah faktor penting dalam pengelolaan perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan aset yang paling berpengaruh dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain teknologi yang penting, pengelolaan dan pemeliharaan sumber daya manusia perusahaan perlu dilakukan dengan baik untuk mencapai visi dan misi perusahaan, dengan fokus pada peningkatan produktivitas perusahaan secara efisien dan efektif. Program kinerja karyawan

dilakukan untuk meningkatkan kualitas organisasi dalam perusahaan. Pemberdayaan karyawan merupakan upaya untuk memotivasi dan mendorong karyawan agar bertanggung jawab secara pribadi, dan merupakan cara bagi karyawan untuk meningkatkan proses penyelesaian pekerjaan mereka demi mencapai tujuan organisasi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia perlu memiliki kemampuan teknis dalam mengelola sumber daya manusia yang telah terasah di perusahaan mereka. Dalam hal ini, karyawan merespons dengan lebih kreatif dan inovatif ketika diberikan kebebasan dan tanggung jawab yang luas, serta motivasi dan dukungan yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi lebih banyak dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peran yang aktif dan dominan dalam semua kegiatan organisasi sebagai pelaku, perencana, dan penentu untuk mewujudkan visi dan misi organisasi (Iskandar, 2018).

Menurut Flipppo (1984) menyatakan pengelolaan sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam hal pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan mencapai tujuan atau sasaran individu, organisasi, dan masyarakat. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Dengan menerapkan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang berhubungan dengan kemampuan daya saing, perusahaan dapat mengatasi tantangan tersebut. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara optimal untuk memenuhi kebutuhan yang terkait dengan tujuan perusahaan atau organisasi.

4.3. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya menguraikan manajemen atau manajemen pendidikan dengan mendefinisikan fungsinya dalam proses manajemen yang

dirancang untuk saling ketergantungan antara tujuan pribadi dan organisasi. Menurut Castetter (1981), manajemen atau proses manajemen meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengakuan, evaluasi, pengembangan, kompensasi, negosiasi, keamanan, kontinuitas, dan informasi. Randall (1987), di sisi lain mendefinisikan fungsi-fungsi ini dalam konteks proses personalia seperti perencanaan, penempatan staf, evaluasi, kompensasi, dan pelatihan. Berdasarkan berbagai definisi dan konsep manajemen sumber daya manusia di atas, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan pelaksanaan fungsi manajemen yang bermakna dan efektif untuk mencapai tujuan pribadi, peraturan, atau organisasi. dapat dipahami.

Untuk sebuah organisasi, Sumber Daya Manusia berurusan dengan semua tugas dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, semua komponen atau elemen, termasuk manajer dan berbagai aktivitasnya, harus difokuskan pada perencanaan, termasuk manajemen sumber daya manusia, definisi program pelatihan profesional, dll. Hal ini harus dilakukan untuk mengelola pengembangan jangka pendek dan jangka panjang dalam organisasi. . Organisasi, terutama afiliasi, mengharapkan bakat mereka siap.

4.4. Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peranan penting tercermin dalam pelaksanaan strategi organisasi, perencanaan kegiatan, pelaksanaan pekerjaan, dan pemantauan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, perlu untuk menganalisis kesiapan perusahaan terkait dengan pengelolaan MSDM, analisis kesiapan pengelolaan MSDM dapat dilihat dari proses perekrutan, penugasan di posisi tertentu, hingga menentukan kesejahteraan karyawan. Mekanisme proses tersebut biasanya dilakukan untuk perusahaan yang baru didirikan, Lalu untuk perusahaan yang memang sudah lama beroperasi, mereka hanya perlu menyesuaikan dengan situasi yang terjadi saat ini.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu mekanisme di dalam perusahaan yang memiliki kaitan erat dengan kebijakan, proses pelaksanaan, dan praktik di dalam mengatur atau mengelola tenaga kerja di suatu perusahaan berdasarkan tujuan utama yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan.

Menurut Kasmir (2018), kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi fungsi manajerial berikut:

1. Analisis jabatan

Analisis Jabatan adalah proses yang melibatkan identifikasi dan penilaian terhadap tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan persyaratan suatu jabatan dalam suatu organisasi. Tujuan dari analisis jabatan adalah untuk memahami secara mendalam apa yang diperlukan dalam menjalankan suatu jabatan dan menggambarkan secara jelas tentang apa yang diharapkan dari pemegang jabatan tersebut.

Analisis jabatan melibatkan beberapa langkah penting, antara lain:

- a. Identifikasi Jabatan: Langkah pertama adalah mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis. Pemahaman yang jelas tentang jabatan tersebut sangat penting, termasuk posisi dalam hierarki organisasi, tugas dan tanggung jawab yang diemban, serta interaksi dengan jabatan lainnya;
- b. Pengumpulan Data: Selanjutnya, data yang diperlukan untuk analisis jabatan harus dikumpulkan. Data ini dapat diperoleh melalui wawancara dengan pemegang jabatan, observasi langsung terhadap pelaksanaan tugas, dan pemeriksaan dokumen-dokumen terkait jabatan tersebut.
- c. Deskripsi Jabatan: Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menyusun deskripsi jabatan yang mencakup tugas-tugas utama, tanggung jawab, kualifikasi pendidikan dan pengalaman, serta kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan jabatan tersebut;

- d. Spesifikasi Jabatan: Selain deskripsi jabatan, analisis jabatan juga menghasilkan spesifikasi jabatan. Spesifikasi jabatan merujuk pada kriteria dan karakteristik yang harus dimiliki oleh calon karyawan untuk memenuhi persyaratan jabatan tersebut. Ini meliputi keterampilan, pengetahuan, kemampuan teknis, dan atribut pribadi yang diperlukan;
- e. Pembaruan dan Pemeliharaan: Analisis jabatan harus diperbarui secara berkala untuk memastikan bahwa deskripsi dan spesifikasi jabatan tetap relevan dengan perkembangan organisasi dan tuntutan pasar. Pembaruan ini perlu dilakukan ketika ada perubahan signifikan dalam tugas atau tanggung jawab jabatan.

Analisis jabatan memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pemilihan, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan. Dengan memahami jabatan secara rinci, organisasi dapat mencocokkan calon karyawan dengan persyaratan yang tepat, mengembangkan program pelatihan yang relevan, serta mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan dengan lebih baik.

2. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan Tenaga Kerja adalah proses yang melibatkan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tujuan dan strategi organisasi. Tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah untuk memastikan ketersediaan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan efektif dan efisien.

Berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam perencanaan tenaga kerja:

- a. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja: Langkah pertama dalam perencanaan tenaga kerja adalah menganalisis kebutuhan tenaga kerja organisasi. Ini melibatkan mengidentifikasi tujuan bisnis dan strategi jangka panjang organisasi, serta

menganalisis kegiatan dan proyeksi pertumbuhan yang direncanakan. Dengan memahami arah dan skala pertumbuhan organisasi, dapat ditentukan kebutuhan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan;

- b. Inventarisasi Tenaga Kerja Saat Ini: Selanjutnya, perlu dilakukan inventarisasi tenaga kerja saat ini. Ini melibatkan pengumpulan informasi tentang jumlah karyawan, kualifikasi, kompetensi, pengalaman, dan kinerja karyawan yang ada di organisasi saat ini. Inventarisasi ini membantu dalam mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dalam konteks kebutuhan masa depan;
- c. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja: Setelah analisis kebutuhan tenaga kerja dan inventarisasi tenaga kerja saat ini, langkah selanjutnya adalah melakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Ini melibatkan menggunakan metode statistik, tren bisnis, dan informasi pasar untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang mungkin timbul dalam jangka waktu tertentu;
- d. Identifikasi Kekurangan atau Kelebihan Tenaga Kerja: Dengan membandingkan kebutuhan tenaga kerja yang diramalkan dengan inventarisasi tenaga kerja saat ini, dapat diidentifikasi apakah terdapat kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Jika terdapat kekurangan, langkah-langkah dapat diambil untuk mengisi kekosongan tersebut, seperti rekrutmen eksternal atau pelatihan dan pengembangan karyawan. Jika terdapat kelebihan, maka dapat diambil tindakan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja, seperti pemutusan hubungan kerja atau pengaturan perubahan internal;
- e. Pengembangan Rencana Tindakan: Setelah identifikasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, langkah selanjutnya adalah mengembangkan rencana tindakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang diramalkan. Rencana ini dapat melibatkan strategi rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, pengaturan perubahan internal, atau penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi;

- f. **Pemantauan dan Evaluasi:** Perencanaan tenaga kerja tidak berhenti pada tahap perencanaan, tetapi juga melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap implementasi rencana tindakan. Dalam pemantauan, organisasi perlu mengawasi perkembangan tenaga kerja yang telah direkrut atau dikembangkan serta memonitor kecukupan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan kebutuhan organisasi.

Pemantauan dan evaluasi ini penting untuk mengukur efektivitas perencanaan tenaga kerja dan mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Jika ada ketidaksesuaian antara kebutuhan tenaga kerja aktual dengan perencanaan yang telah dilakukan, perlu dilakukan penyesuaian atau perbaikan dalam perencanaan ke depan. Perencanaan tenaga kerja yang efektif membantu organisasi untuk menghindari ketidakseimbangan antara kebutuhan tenaga kerja dan ketersediaan tenaga kerja. Dengan melakukan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengurangi risiko kekurangan tenaga kerja yang dapat menghambat operasional dan pertumbuhan, serta menghindari biaya yang tidak perlu akibat kelebihan tenaga kerja. Selain itu, perencanaan tenaga kerja juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang pengembangan karir bagi karyawan yang ada, sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berharga.

Dalam era yang terus berubah dan dinamis, perencanaan tenaga kerja menjadi lebih penting karena organisasi perlu siap menghadapi perubahan ekonomi, teknologi, dan persaingan yang terjadi. Dengan melakukan perencanaan tenaga kerja yang sistematis dan proaktif, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar.

3. Pengadaan karyawan (Penarikan dan Seleksi)

Pengadaan karyawan, yang meliputi penarikan (recruitment) dan seleksi (selection), merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk

menarik dan memilih karyawan yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai penarikan dan seleksi karyawan:

a. Penarikan (*Recruitment*):

Penarikan karyawan adalah proses aktif untuk menarik calon karyawan yang berkualitas dan potensial untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi. Langkah-langkah dalam penarikan karyawan meliputi:

- 1) Perencanaan penarikan: Identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan jenis karyawan yang diperlukan berdasarkan analisis jabatan dan kebutuhan organisasi;
- 2) Sumber daya perekrutan: Penentuan sumber daya perekrutan yang efektif, seperti penggunaan situs web perusahaan, papan pengumuman online, media sosial, perusahaan perekrutan, pusat karir perguruan tinggi, atau program rujukan karyawan;
- 3) Pemasaran pekerjaan: Pengiklanan posisi pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan yang jelas dan menarik untuk menarik minat calon karyawan yang berkualitas;
- 4) Seleksi awal: Penyaringan awal calon karyawan berdasarkan persyaratan dasar yang ditetapkan untuk posisi tersebut, misalnya melalui penilaian berkas lamaran atau seleksi berbasis kompetensi awal.

b. Seleksi (*Selection*):

Seleksi karyawan adalah proses evaluasi calon karyawan yang telah melalui tahap penarikan untuk memilih individu yang paling sesuai dengan persyaratan jabatan dan organisasi. Langkah-langkah dalam seleksi karyawan meliputi:

- 1) Pengumpulan data: Mengumpulkan data dan informasi mengenai calon karyawan melalui berbagai metode seperti wawancara, tes psikologis, penilaian keterampilan atau kemampuan teknis, tes pengetahuan, atau referensi dari pengalaman kerja sebelumnya;
- 2) Wawancara: Melakukan wawancara dengan calon karyawan untuk mengevaluasi kualifikasi, pengalaman,

kepribadian, dan keterampilan mereka yang relevan dengan posisi yang tersedia;

- 3) Tes penilaian: Melakukan tes penilaian untuk mengukur keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan calon karyawan, seperti tes kepribadian, tes kognitif, atau tes keterampilan teknis;
- 4) Referensi dan verifikasi: Melakukan verifikasi referensi yang diberikan oleh calon karyawan, seperti kontak dengan mantan atasan atau rekan kerja untuk memverifikasi informasi yang diberikan oleh calon karyawan dalam lamaran kerja mereka;
- 5) Keputusan seleksi: Menganalisis dan mengevaluasi data yang diperoleh selama proses seleksi untuk membuat keputusan mengenai calon karyawan yang paling cocok dan memenuhi persyaratan jabatan serta kebutuhan organisasi;
- 6) Pengumuman dan penawaran pekerjaan: Memberikan pemberitahuan resmi kepada calon karyawan yang terpilih dan memberikan penawaran pekerjaan;
- 7) Penempatan dan Integrasi: Setelah calon karyawan menerima penawaran pekerjaan, langkah selanjutnya adalah penempatan dan integrasi mereka ke dalam organisasi. Ini melibatkan penyusunan kontrak kerja, proses administrasi, dan orientasi untuk memperkenalkan mereka kepada budaya, kebijakan, dan prosedur organisasi;
- 8) Evaluasi Pasca-Penempatan: Setelah karyawan baru bergabung dengan organisasi, penting untuk melakukan evaluasi pasca-penempatan untuk memantau adaptasi mereka, kinerja awal, dan kepuasan kerja. Evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi apakah pengadaan karyawan telah berhasil dan jika ada perbaikan yang diperlukan dalam proses pengadaan di masa mendatang;
- 9) Pengembangan Bakat Internal: Selain melakukan pengadaan karyawan dari luar organisasi, pengembangan bakat internal juga merupakan aspek penting dalam pengadaan karyawan. Dengan melihat potensi dan keterampilan karyawan yang sudah ada dalam organisasi,

program pengembangan bakat dan promosi internal dapat dilakukan untuk mengisi posisi yang tersedia dan memberikan peluang karir bagi karyawan yang berkinerja baik.

Pengadaan karyawan yang efektif dan tepat memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi. Dengan penarikan yang baik, organisasi dapat menarik calon karyawan yang berkualitas dan potensial. Melalui proses seleksi yang cermat, organisasi dapat memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan jabatan dan memiliki kualitas yang diperlukan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Dalam kombinasi dengan pengembangan bakat internal, pengadaan karyawan yang efektif dapat menciptakan tim yang kuat, berkinerja tinggi, dan berdaya saing di pasar.

4. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan Pengembangan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang melibatkan penyediaan program-program untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan di dalam organisasi. Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan kinerja karyawan, memperluas pengetahuan mereka, mengembangkan keterampilan baru, dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tuntutan yang berkembang dalam lingkungan kerja.

Berikut ini adalah beberapa aspek penting dalam pelatihan dan pengembangan:

- a. Analisis Kebutuhan Pelatihan: Langkah awal dalam pelatihan dan pengembangan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Ini melibatkan mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi yang diperlukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, penilaian kinerja, atau survei yang melibatkan karyawan dan manajemen;
- b. Perencanaan Program Pelatihan: Setelah identifikasi kebutuhan pelatihan, langkah selanjutnya adalah

merencanakan program pelatihan yang relevan. Ini meliputi menentukan tujuan pelatihan, konten pelatihan, metode pelaksanaan, dan jadwal pelatihan. Perencanaan program pelatihan harus mempertimbangkan gaya belajar karyawan, karakteristik pekerjaan, dan sasaran jangka panjang organisasi;

- c. Implementasi Pelatihan: Setelah perencanaan, program pelatihan diimplementasikan melalui berbagai metode, seperti pelatihan di tempat kerja, seminar, pelatihan berbasis web, pelatihan simulasi, atau mentoring. Selama sesi pelatihan, karyawan akan terlibat dalam kegiatan pembelajaran yang dirancang untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan yang telah ditetapkan;
- d. Evaluasi Pelatihan: Evaluasi pelatihan penting untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Evaluasi dapat dilakukan melalui tes pengetahuan, penilaian keterampilan, umpan balik dari peserta pelatihan, atau pengukuran kinerja sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi keberhasilan program pelatihan, menentukan area perbaikan, dan membuat perubahan atau penyesuaian pada program pelatihan di masa depan;
- e. Pengembangan Karir: Pelatihan dan pengembangan juga terkait erat dengan pengembangan karir karyawan. Melalui pelatihan, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga membuka peluang pengembangan karir yang lebih baik. Organisasi dapat memfasilitasi pengembangan karir dengan memberikan program pengembangan kepemimpinan, peluang rotasi jabatan, atau mentoring;
- f. Pengukuran Dampak Pelatihan: Selain evaluasi program pelatihan, penting juga untuk mengukur dampak pelatihan terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pengukuran indikator kinerja yang relevan sebelum dan setelah pelatihan. Misalnya, pengukuran peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan pelanggan, penurunan tingkat kesalahan, atau peningkatan efisiensi operasional. Pengukuran ini membantu dalam

- mengevaluasi kontribusi pelatihan terhadap pencapaian tujuan bisnis dan memotivasi investasi yang tepat dalam pelatihan;
- g. Pelatihan Berkelanjutan: Pelatihan dan pengembangan bukan hanya suatu kegiatan sekali jalan. Untuk memastikan karyawan tetap memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan perkembangan industri dan teknologi, organisasi perlu menyediakan pelatihan berkelanjutan. Pelatihan berkelanjutan dapat berupa program pengembangan profesional, kursus lanjutan, atau sumber daya belajar mandiri yang terus diperbarui. Dengan adanya pelatihan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kompetensi dan daya saing karyawan dalam jangka panjang;
 - h. Pengembangan Keterampilan Manajerial: Pelatihan dan pengembangan juga mencakup pengembangan keterampilan manajerial bagi para manajer dan pemimpin di organisasi. Keterampilan manajerial yang efektif, seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, dan manajemen waktu, sangat penting untuk memastikan pengelolaan yang baik dan efektif dalam organisasi. Pelatihan keterampilan manajerial membantu membangun pemimpin yang kompeten dan memfasilitasi pengembangan budaya kerja yang produktif dan kolaboratif;
 - i. Pemantauan Perkembangan Karyawan: Setelah pelatihan, penting untuk memantau perkembangan karyawan dalam menerapkan keterampilan yang diperoleh dan peningkatan kinerja mereka. Pemantauan ini dapat melibatkan umpan balik rutin, evaluasi kinerja, atau program mentoring dan pembinaan. Dengan memberikan dukungan dan umpan balik yang kontinu, organisasi dapat membantu karyawan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam pekerjaan sehari-hari mereka dan memaksimalkan manfaat dari pelatihan yang diterima.

Pelatihan dan Pengembangan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kinerja karyawan. Melalui investasi yang tepat dalam pelatihan, organisasi dapat membangun tim yang kompeten, meningkatkan

produktivitas, menciptakan iklim kerja yang positif, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam era perubahan yang cepat, pelatihan dan pengembangan menjadi kunci untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap menjadi kompetitif di pasar.

5. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi adalah serangkaian keputusan dan strategi yang dirancang oleh organisasi untuk menentukan tingkat dan jenis kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi dan kinerja mereka. Kebijakan kompensasi melibatkan berbagai aspek seperti gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan manfaat lainnya yang ditawarkan kepada karyawan.

Berikut adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kebijakan kompensasi:

- a. Analisis dan Penetapan Gaji yang Kompetitif: Salah satu aspek penting dalam kebijakan kompensasi adalah analisis pasar untuk menentukan tingkat gaji yang kompetitif dalam industri atau sektor tertentu. Organisasi perlu mempelajari dan membandingkan tingkat gaji yang ditawarkan oleh perusahaan sejenis di pasar kerja untuk memastikan bahwa tingkat gaji yang ditawarkan sesuai dengan pasar dan mampu menarik serta mempertahankan karyawan yang berkualitas;
- b. Sistem Penggajian yang Adil dan Transparan: Kebijakan kompensasi harus mencakup sistem penggajian yang adil dan transparan. Ini berarti bahwa metode penentuan gaji harus didasarkan pada kriteria yang objektif dan terukur seperti kualifikasi, pengalaman, kinerja, dan kontribusi karyawan. Karyawan harus memahami bagaimana gaji mereka ditentukan agar tercipta kepercayaan dan keadilan dalam organisasi;
- c. Tunjangan dan Manfaat: Selain gaji, kebijakan kompensasi juga mencakup pemberian tunjangan dan manfaat bagi karyawan. Tunjangan seperti tunjangan kesehatan, asuransi, tunjangan transportasi, dan tunjangan pendidikan dapat diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Organisasi juga dapat memberikan manfaat non-moneter seperti cuti yang fleksibel, program pengembangan karir, atau program kesejahteraan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan;

- d. Insentif dan Bonus: Insentif dan bonus adalah bagian penting dari kebijakan kompensasi yang dirancang untuk mendorong dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan individu dan organisasi. Insentif dapat berupa insentif kinerja individu, insentif tim, atau insentif berbasis proyek yang diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian target atau hasil yang melebihi harapan. Bonus juga dapat diberikan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang luar biasa atau kontribusi khusus karyawan;
- e. Evaluasi dan Pembaruan Kebijakan: Kebijakan kompensasi perlu dievaluasi secara teratur untuk memastikan keefektifan dan keadilan. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei karyawan, analisis data kompensasi, dan umpan balik dari karyawan. Jika diperlukan, kebijakan kompensasi dapat diperbarui atau disesuaikan untuk mengakomodasi perubahan dalam kebutuhan organisasi atau tren di pasar kerja.

Kebijakan kompensasi yang baik memiliki beberapa manfaat dan tujuan, antara lain:

- 1) Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas: Dengan menawarkan kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif akan membuat organisasi lebih menarik bagi calon karyawan yang potensial, serta membantu dalam mempertahankan karyawan yang sudah ada;
- 2) Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan: Kebijakan kompensasi yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Insentif, bonus, atau tunjangan kinerja yang baik dapat merangsang motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan imbalan yang sesuai atas upaya dan kontribusi mereka;

- 3) Mendorong Perilaku Positif dan Kinerja Berkelanjutan: Kebijakan kompensasi dapat dirancang untuk mendorong perilaku positif dan kinerja berkelanjutan. Misalnya, sistem insentif yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi secara konsisten;
- 4) Mengurangi Ketidakpuasan dan Konflik: Dengan memiliki kebijakan kompensasi yang adil dan transparan, organisasi dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan dan potensi konflik terkait gaji dan kompensasi. Karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis;
- 5) Membangun Budaya Kesejahteraan dan Perhatian: Kebijakan kompensasi yang mencakup tunjangan dan manfaat yang baik dapat membantu membangun budaya kesejahteraan dan perhatian dalam organisasi. Ini akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta memperkuat citra positif organisasi sebagai tempat kerja yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan;
- 6) Menjaga Keseimbangan Anggaran Organisasi: Dalam merancang kebijakan kompensasi, organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan dan menjaga keberlanjutan anggaran organisasi. Kebijakan kompensasi yang cerdas harus mempertimbangkan faktor keuangan dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Penting untuk mencatat bahwa kebijakan kompensasi harus dikembangkan dengan mempertimbangkan konteks organisasi, seperti ukuran perusahaan, industri, dan kebutuhan karyawan. Juga, kebijakan kompensasi perlu diperbarui secara berkala untuk tetap relevan dengan perubahan dalam pasar kerja dan tujuan organisasi.

6. Perencanaan karier

Perencanaan karier merupakan proses yang melibatkan pengembangan dan perencanaan jalur karier bagi karyawan

dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan mengidentifikasi tujuan karier mereka, mengembangkan keterampilan yang diperlukan, dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier tersebut. Perencanaan karier juga dapat memberikan arah dan motivasi bagi karyawan dalam mencapai kemajuan dan kesuksesan dalam karier mereka.

Berikut adalah beberapa aspek penting dalam perencanaan karier:

- a. **Evaluasi Keterampilan dan Minat:** Perencanaan karier dimulai dengan evaluasi keterampilan, minat, dan nilai-nilai karyawan. Hal ini membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, minat yang mereka miliki, serta nilai-nilai yang mereka pegang. Dengan pemahaman yang mendalam tentang diri mereka sendiri, karyawan dapat mengarahkan perencanaan karier mereka ke jalur yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka;
- b. **Identifikasi Tujuan Karier:** Selanjutnya, perencanaan karier melibatkan identifikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapai oleh karyawan. Tujuan ini dapat mencakup pencapaian jabatan tertentu, pengembangan keterampilan khusus, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, atau pindah ke bidang pekerjaan yang berbeda. Karyawan harus mempertimbangkan aspirasi pribadi dan profesional mereka dalam menetapkan tujuan karier;
- c. **Penentuan Jalur Karier:** Setelah tujuan karier diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan jalur karier yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan tersebut. Jalur karier dapat melibatkan pengembangan keterampilan, peningkatan pendidikan atau sertifikasi, rotasi jabatan, atau promosi ke posisi yang lebih tinggi. Penentuan jalur karier harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi, tren pasar kerja, serta minat dan keahlian karyawan;
- d. **Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi:** Perencanaan karier melibatkan pengembangan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, kursus pendidikan, pembelajaran mandiri, mentorship, atau pengalaman kerja

yang relevan. Pengembangan keterampilan yang terus-menerus memungkinkan karyawan untuk tetap kompetitif dan siap menghadapi tantangan dalam karier mereka;

- e. **Pemantauan dan Evaluasi:** Perencanaan karier bukanlah proses sekali jalan, tetapi harus dipantau dan dievaluasi secara teratur. Karyawan dan manajemen harus berkomunikasi secara terbuka untuk memantau kemajuan dalam mencapai tujuan karier. Evaluasi dapat dilakukan melalui penilaian kinerja, umpan balik dari atasan atau mentor, atau evaluasi diri sendiri. Dalam evaluasi ini, perubahan atau penyesuaian dalam perencanaan karier dapat dilakukan jika diperlukan;
- f. **Kesempatan Pengembangan Karier:** Organisasi perlu menyediakan kesempatan pengembangan karier bagi karyawan. Ini dapat mencakup program pelatihan dan pengembangan, mentoring, rotasi jabatan, atau partisipasi dalam proyek-proyek khusus. Dengan memberikan kesempatan pengembangan karier, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk terus berkembang dan mencapai tujuan karier mereka, sambil juga memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal;
- g. **Fleksibilitas dan Mobilitas:** Dalam perencanaan karier, fleksibilitas dan mobilitas penting untuk memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi berbagai peluang dan mengatasi tantangan yang muncul. Organisasi harus memberikan ruang bagi karyawan untuk memperluas pengalaman dan mencoba peran yang berbeda di dalam organisasi. Ini juga dapat melibatkan dukungan dalam menghadapi perubahan dalam kebutuhan karier karyawan, seperti perubahan minat atau perubahan lingkungan kerja;
- h. **Pemantauan dan Pengakuan Prestasi:** Penting untuk memantau dan mengakui prestasi karyawan dalam perjalanan karier mereka. Organisasi harus memberikan umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas prestasi karyawan yang mencapai tujuan karier mereka. Ini dapat memotivasi karyawan untuk terus berusaha dan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan karier yang ditetapkan.

Perencanaan karier membantu karyawan untuk mengelola dan mengarahkan perkembangan karier mereka sesuai dengan tujuan dan aspirasi mereka. Dengan adanya perencanaan karier yang terstruktur, karyawan dapat merasa lebih terlibat, termotivasi, dan memiliki visi yang jelas dalam mencapai kemajuan dan kesuksesan dalam karier mereka. Organisasi juga mendapat manfaat dari perencanaan karier yang efektif dengan mempertahankan karyawan yang berkompeten, meningkatkan retensi, dan membangun sumber daya manusia yang berkualitas.

7. Kebijakan kesejahteraan (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Kebijakan kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan kerja (K3) merujuk pada upaya dan langkah-langkah yang diambil oleh suatu organisasi atau pemerintah untuk memastikan kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan pekerja di tempat kerja. Kebijakan ini bertujuan untuk melindungi pekerja dari bahaya dan risiko yang mungkin terjadi dalam lingkungan kerja mereka.

Kebijakan kesejahteraan K3 melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengendalian berbagai bahaya dan risiko yang ada di tempat kerja. Beberapa bahaya umum yang harus ditangani meliputi kecelakaan kerja, cedera fisik, keracunan, kelelahan kerja, paparan bahan kimia berbahaya, kebakaran, dan bahaya ergonomi. Upaya pencegahan seperti penggunaan peralatan pelindung diri, pelatihan keselamatan kerja, pengawasan, pemeliharaan peralatan, dan tata letak yang aman adalah bagian penting dari kebijakan ini. Selain itu, kebijakan kesejahteraan K3 juga dapat mencakup program-program yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental pekerja. Hal ini dapat meliputi promosi gaya hidup sehat, program manajemen stres, dukungan psikologis, akses ke layanan medis, perencanaan karir, dan keseimbangan kerja-hidup.

Manfaat dari kebijakan kesejahteraan K3 adalah melindungi pekerja dari risiko cedera dan penyakit yang

disebabkan oleh kondisi kerja yang tidak aman atau tidak sehat. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja dengan mengurangi absensi, pengurangan tingkat kecelakaan kerja, dan memperbaiki iklim kerja yang positif. Selain itu, kebijakan kesejahteraan K3 juga memainkan peran penting dalam membangun citra positif bagi organisasi dan meningkatkan kepuasan pekerja.

Penerapan kebijakan kesejahteraan K3 harus melibatkan kolaborasi antara manajemen dan pekerja. Perusahaan atau organisasi harus menyediakan sumber daya yang memadai untuk mematuhi peraturan dan standar K3 yang berlaku serta melibatkan pekerja dalam proses pengambilan keputusan terkait keselamatan dan kesehatan kerja. Pelatihan dan pendidikan terus-menerus tentang praktik keselamatan juga perlu diberikan kepada semua pekerja untuk memastikan kesadaran dan kepatuhan terhadap kebijakan ini. Dalam keseluruhan, kebijakan kesejahteraan K3 adalah komitmen organisasi atau pemerintah untuk melindungi pekerja, menjaga lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta meningkatkan kesejahteraan secara menyeluruh.

8. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merujuk pada pengakhiran hubungan kerja antara seorang karyawan dan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. PHK dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti restrukturisasi perusahaan, pengurangan tenaga kerja, ketidakmampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya, atau alasan-alasan lain yang diatur dalam perjanjian kerja atau perundang-undangan yang berlaku. Pemutusan Hubungan Kerja melibatkan beberapa fungsi SDM (Sumber Daya Manusia) yang terkait. Berikut adalah beberapa fungsi SDM yang terkait dengan PHK:

- a. **Perencanaan Tenaga Kerja:** Fungsi ini melibatkan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Dalam konteks PHK, perencanaan tenaga kerja harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti restrukturisasi

organisasi, perubahan strategi bisnis, atau perubahan lingkungan ekonomi yang dapat mempengaruhi jumlah dan jenis pekerjaan yang diperlukan;

- b. Rekrutmen dan Seleksi: Fungsi ini berkaitan dengan memilih karyawan yang tepat untuk posisi yang tersedia. Namun, dalam kasus PHK, fungsi ini mungkin berperan dalam memilih karyawan yang akan di-PHK berdasarkan kriteria tertentu, seperti kinerja yang rendah atau ketidaksesuaian dengan perubahan organisasi;
- c. Manajemen Kinerja: Fungsi ini berkaitan dengan mengevaluasi dan mengelola kinerja karyawan. Dalam konteks PHK, manajemen kinerja dapat berperan dalam memonitor kinerja karyawan, memberikan umpan balik, dan memberikan kesempatan perbaikan sebelum keputusan PHK diambil;
- d. Komunikasi dan Konsultasi: Fungsi ini melibatkan komunikasi yang efektif dengan karyawan terkait kebijakan, prosedur, dan perubahan yang terjadi di organisasi. Dalam kasus PHK, fungsi ini penting untuk memberikan informasi yang jelas dan transparan kepada karyawan yang terkena dampak PHK, menjelaskan alasan di balik keputusan tersebut, dan memberikan dukungan dan konsultasi;
- e. Kompensasi dan Manfaat: Fungsi ini berkaitan dengan pengelolaan kompensasi, tunjangan, dan manfaat karyawan. Dalam kasus PHK, fungsi ini melibatkan perhitungan dan pembayaran hak-hak yang harus diberikan kepada karyawan yang di-PHK, seperti uang pesangon, tunjangan pengangguran, atau manfaat lain yang mungkin mereka miliki;
- f. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Fungsi ini melibatkan upaya pengembangan karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pengembangan karir. Namun, dalam kasus PHK, fungsi ini mungkin terlibat dalam memberikan peluang pengembangan atau pelatihan tambahan kepada karyawan yang berpotensi terkena PHK sebagai bagian dari upaya restrukturisasi atau perubahan organisasi.

Selain fungsi-fungsi SDM yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat beberapa hal penting lainnya yang terkait dengan PHK:

- a. Hukum Ketenagakerjaan: Saat melakukan PHK, perusahaan harus mematuhi ketentuan hukum ketenagakerjaan yang berlaku di negara atau yurisdiksi terkait. Hal ini meliputi persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam melakukan PHK, seperti memberikan pemberitahuan tertulis kepada karyawan, memberikan kompensasi sesuai dengan undang-undang, dan memastikan tidak terjadi diskriminasi atau pelanggaran hak karyawan;
- b. Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Dalam melakukan PHK, perusahaan juga harus mempertimbangkan aspek etika dan tanggung jawab sosial terhadap karyawan yang di-PHK. Ini mencakup memberikan dukungan dan bantuan kepada karyawan yang terkena dampak PHK, seperti layanan konseling, bantuan mencari pekerjaan baru, atau pelatihan pengembangan keterampilan untuk membantu mereka dalam mencari pekerjaan baru;
- c. Pengelolaan Perubahan: PHK sering kali terjadi dalam konteks perubahan organisasi yang lebih besar. Oleh karena itu, fungsi SDM yang terkait dengan manajemen perubahan juga relevan. Hal ini melibatkan komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, pemantauan dampak perubahan terhadap pekerja, dan strategi pengelolaan perubahan yang baik untuk meminimalkan dampak negatif dari PHK dan mempertahankan keberlanjutan organisasi;
- d. Manajemen Hubungan Industrial: PHK dapat memiliki dampak signifikan pada hubungan antara perusahaan dan serikat pekerja atau karyawan. Fungsi SDM harus bekerja sama dengan pihak-pihak terkait, seperti serikat pekerja atau perwakilan karyawan, untuk memastikan bahwa PHK dilakukan dengan cara yang adil dan sesuai dengan ketentuan perjanjian kerja atau hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

Dalam melakukan PHK, penting bagi perusahaan untuk menjalankan proses dengan penuh kehati-hatian, keadilan, dan menghormati hak-hak karyawan. Komunikasi yang baik, konsultasi, dan transparansi adalah kunci dalam mengelola PHK secara efektif. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak PHK terhadap citra mereka di masyarakat dan memastikan bahwa mereka mematuhi ketentuan hukum dan etika yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Castetter, W.B. (1982). *The Personnel Function in Education Administration*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
- Flippo B. Edwin. (1984). *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
- Iskandar, dkk. (2018). *Kinerja Pemasaran*. Vol.15, Januari - Juni 2018, 64-74.
- Kasmir, (2011). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Depok: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Kasmir, (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Depok: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Nuryanta, Nanang. (2008). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi*. Eltarbawi: Jurnal Pendidikan Islam.
- Randall S. Schuler. (1987). *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kelogg Borkvard.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21 Jilid 1*. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.

BAB 5

SISTEM KOMPENSASI BERKREDIBILITAS

Oleh: Dr. Ir. Mulyati, M.M.

5.1. Pendahuluan

5.2.1 Pengertian Kompensansi

Kompensasi berupa pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima seseorang sebagai imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan. Kompensasi diberikan pada karyawan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Kompensasi adalah suatu bentuk imbalan yang diberikan terhadap karyawan sebagai imbalan jasa terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.

Kompensasi salah satu aspek penting yang sensitif dalam hubungan kerja. Kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Program kompensasi merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi sebagai sarana motivasi yang mendorong untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal karena sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan karena kompensasi merupakan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Tingkat penghasilan sangat

berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Bagi perusahaan kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besaran kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh kepada hasil kerja. Motivasi kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidak terpenuhi kebutuhan minimal kehidupan karyawan dan keluarga.

Kompensasi aspek yang perlu diperhitungkan perusahaan karena hal ini penting bagi karyawan. Nilai kompensasi mencerminkan ukuran kinerja seorang karyawan pada perusahaan. Kompensasi adalah prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan balas jasa yang dibayarkan untuk jasa para pekerja yang melewati batas jam kerja normal. Kompensasi terdiri dari pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang berarti kompensasi yang dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi yang berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalkan kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan, Kompensasi menurut Marwansyah (2016), menyatakan bahwa:

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi mereka terhadap perusahaan;
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikan kepada perusahaan;
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusi organisasi;
4. Pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan;

5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non-financial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan, bila balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak sehingga kepuasan kerja semakin baik. Kompensasi berupa pengeluaran dan biaya bagi perusahaan dengan harapan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih dari karyawan. Nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan perusahaan supaya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih terjamin.

5.2. Tujuan Kompensasi

Sistem pemberian imbalan yang baik merupakan sistem yang mampu memberikan jaminan kepuasan terhadap anggota organisasi. Sehingga memungkinkan organisasi memperoleh karyawan, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif yang produktif untuk kepentingan organisasi. Maksud pemberian kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung/tidak langsung berupa finansial maupun non finansial yang diberikan secara adil dan layak terhadap karyawan sebagai balasan atas jasanya terhadap perusahaan. Secara umum manajemen kompensasi berupaya membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi organisasi serta menjamin terciptanya keadilan secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dapat diperoleh dengan mengevaluasi jabatan dan penekanan pada internal perusahaan. Keadilan eksternal lebih menitik beratkan hasil survey gaji yang dilakukan di luar perusahaan dengan cara membandingkan pekerjaan lain yang sama di luar perusahaan.

Memotivasi karyawan melalui pemberian kompensasi disesuaikan dengan prestasi yang diraih karyawan. Dengan adanya kompensasi karyawan merasa diperhatikan dan dihargai sehingga melaksanakan pekerjaan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Kompensasi menjamin bahwa karyawan akan berupaya maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan performan dengan baik dan hal tersebut harus didukung karyawan yang profesional dan memiliki loyalitas tinggi. Pencapaian hal tersebut maka pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi timbulnya hal-hal yang dapat mengakibatkan kerugian perusahaan.

Beberapa tujuan pemberian kompensasi, sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama, pemberian kompensasi akan menjalin kerja sama secara formal antara perusahaan dengan karyawan;
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga dapat memperoleh kepuasan kerja dan jabatan yang sesuai dengan skill;
3. Motivasi, bila balas jasa yang diberikan besar maka seorang pimpinan dengan mudah dapat memotivasi bawahan;
4. Disiplin, pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, menyadari dan menaati peraturan yang berlaku;
5. Pengaruh serikat buruh, program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan;
6. Pengaruh Pemerintah, program kompensasi yang disesuaikan undang-undang perburuhan yang berlaku misalnya batas upah minimum maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan manajemen kompensasi adalah:

- a. Mendapatkan karyawan yang kompeten. Pemberian kompensasi yang baik pada perusahaan akan memiliki

daya tarik kepada para pencari kerja. Banyak perusahaan yang bersaing dalam mendapatkan tenaga kerja berkompeten;

- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada. Karyawan akan berhenti atau pindah jika tingkat balas jasa tidak komperatif sehingga terjadi perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi;
- c. Menjamin terciptanya tenaga kerja. Manajemen selalu berupaya menciptakan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti bahwa imbalan yang diberikan terkait dengan nilai relatif sebuah jabatan sehingga jabatan yang sama mendapat imbalan yang sama. Keadilan eksternal artinya membayar pekerja sesuai dengan apa yang diterima oleh pekerja yang setingkat dalam perusahaan lain dalam pasar tenaga kerja;
- d. Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan. Pemberian kompensasi harus dapat memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai perangsang agar perilaku muncul dimasa depan;
- e. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional akan membantu organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan pekerja dengan tingkat biaya yang wajar;
- f. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif para pekerja mungkin dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah;
- g. Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku. Sistem gaji atau upah yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Pemberian kompensasi dilakukan untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi. Kompensasi juga dapat memotivasi karyawan dan mematuhi peraturan hukum yang berlaku. Selain hal tersebut pemberian kompensasi diharapkan perusahaan akan:

- 1) Memiliki personil yang handal;

- 2) Mempertahankan karyawan;
- 3) Menunjukkan adanya keadilan baik internal maupun eksternal;
- 4) Memberi penghargaan terhadap perilaku yang sesuai dan bermanfaat bagi organisasi;
- 5) Mengontrol dana;
- 6) Menyesuaikan upah dengan aturan yang berlaku;
- 7) Memotivasi karyawan;
- 8) Mengurangi pergantian karyawan.

Sistem kompensasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan dan mempertahankan karyawan. Bagi perusahaan kompensasi juga memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi yang tidak sesuai dapat menyebabkan permasalahan seperti menurunnya prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan sehingga akan menyebabkan karyawan potensial keluar dari perusahaan. Kompensasi dan penghargaan yang dapat diterima karyawan tidak hanya terbatas pada gaji dan upah saja namun dapat pula bersumber dari remunerasi lain sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja. Program tunjangan merupakan salah satu bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja atau kesetiaan karyawan dan menjadi motivasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Mengelola kompensasi dan benefit merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan sebab terjadinya hubungan kegiatan pekerjaan yang langsung diterima karyawan. Benefit merupakan bentuk kompensasi yang tidak langsung diterima karyawan dalam bentuk materi tetapi merupakan fasilitas kesejahteraan. Kompensasi dan benefit merupakan aspek penting dari HRM untuk menjaga motivasi tenaga kerja dan memberikan benefit kepada karyawan berdasarkan kinerja dan kompetensi di tempat kerja.

Selain reputasi dan profil kerja perusahaan, salah satu faktor terbesar seseorang bergabung dengan perusahaan karena adanya kompensasi dan benefit berupa gaji, tunjangan, insentif dan lain-lain. Semakin banyak kompensasi dan benefit yang ditawarkan kepada karyawan maka semakin besar kesetiaan dan motivasi untuk bekerja dengan baik. Oleh sebab itu kompensasi dan benefit merupakan faktor yang sangat penting dalam mengelola tenaga kerja.

Beberapa komponen dari kompensasi dan benefit antara lain:

1. Pembayaran tetap: berupa gaji pokok yang dibayarkan kepada karyawan yang dinyatakan dengan jelas dalam kontrak kerja. Hal ini merupakan kompensasi atau gaji atau upah yang pasti didapatkan karyawan atau pekerja selama dia menjadi karyawan perusahaan;
2. Pembayaran variabel, berupa kompensasi tambahan yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan kinerja karyawan, kinerja perusahaan, dll. Pembayaran variabel didasarkan pada kinerja individu yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik;
3. Pembayaran ekuitas: Karyawan diberikan saham perusahaan, seringkali dengan harga diskon. Dengan harapan karyawan diharapkan dapat memperoleh uang dari apresiasi harga saham dan pertumbuhan perusahaan. Sebagian besar diberikan kepada manajemen senior yang telah melayani perusahaan untuk waktu yang lama;
4. Benefit lainnya: Benefit seperti fasilitas medis, polis asuransi, mobil milik perusahaan dan lain-lain, semuanya memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Benefit ini diberikan oleh perusahaan sebagai bagian dari pengakuan layanan seorang karyawan.

Kebijakan kompensasi dan benefit terus berubah dari waktu ke waktu. Selalu ada penyempurnaan untuk mendorong

produktivitas karyawan. Berikut tips mengelola pelaksanaan kompensasi dan benefit yang efektif:

1. Mengubah dari pembayaran tetap ke pembayaran variabel. Artinya, tidak ada karyawan yang mendapat penghasilan berupa gaji, bonus dan fasilitas lain yang sama satu sama lain. Pembayaran variabel yang dimaksud terdiri dari berbagai pilihan dan porsi variabelnya lebih diperbesar;
2. Pemberian gaji yang tidak lagi berdasarkan posisi atau jabatan, tapi pada kompetensi personal. Semakin spesifik keahliannya, akan semakin mahal gajinya. Dengan sistem ini, kompetensi dan keahlian karyawan akan semakin dihargai;
3. Lebih fleksibel. Tak hanya pada jam kerja, pemberian bonus atau fasilitas kepada karyawan juga kini lebih fleksibel. Misalnya, fasilitas kendaraan. Karyawan bisa memilih fasilitas mobil kantor atau mobil pribadinya disewa oleh perusahaan;
4. Diferensiasi. Perusahaan akan memetakan dan membedakan antara satu karyawan dengan yang lain berdasarkan kinerjanya. Bagi karyawan yang punya performa di atas rata-rata, perusahaan akan memberi kompensasi dan benefit yang berbeda dengan karyawan lain yang kinerjanya biasa-biasa saja;
5. Keadilan sosial sesuai kebijakan pemerintah, seperti standar gaji minimal UMP, asuransi kesehatan BPJS dan dana pensiun.

Ketidak puasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi dimaksudkan agar kebutuhan materi karyawan dapat terpenuhi dengan terpenuhinya kebutuhan materi tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan. Jadi pemberian kompensasi merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang dan mendorong karyawan

supaya dalam timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja.

5.3. Bentuk Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi diterapkan oleh semua pekerjaan yang mulai dari para pekerja kasar sampai tenaga kerja yang profesional. Kompensasi pada perusahaan bertujuan untuk membantu mewujudkan keberhasilan dan keuntungan jangka panjang. Kompensasi adalah hak-hak yang harus diterima oleh karyawan sebagai imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajibannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Dalam perusahaan masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan dan perusahaan khususnya. Pemberian kompensasi pada karyawan harus logis dan rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Karyawan tidak boleh dijadikan semata-mata sebagai faktor produksi tetapi harus diperlakukan dengan baik dan adil.

Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu: a) kompensasi langsung (*direct compensation*) seperti gaji dan upah insentif; b).kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) atau employee atau kesejahteraan karyawan). Upah dan gaji upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara perjam, perhari dan persetengah har. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan. Upah insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi. Kompensasi balas jasa langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (finansial; ataunonfinansial) yang

diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, mushola, olahraga dan darma wisata.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi berupa keuangan dan kompensasi bukan keuangan (Kasmir, 2016). Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan secara periodik seperti mingguan, bulanan dan tahunan. Jenis-jenis kompensasi keuangan dapat berupa:

- a. Upah, berupa pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu;
- b. Gaji, sistem pembayarannya tetap artinya jumlahnya diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan;
- c. Bonus, merupakan pembayaran yang dilakukan pada karyawan karena prestasi perusahaan;
- d. Komisi, berupa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam kemampuannya menjual suatu barang atau produk;
- e. Insentif, berupa rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan lebih meningkat.

5.3.1. Kompensasi bukan uang

Kompensasi ini merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Kompensasi bukan keuangan terdiri dari:

- a. Tunjangan kesehatan merupakan fasilitas kesehatan yang diberikan kepada karyawan, suami istri serta anak-anaknya;
- b. Tunjangan anak dan istri. Tunjangan anak merupakan tunjangan kesehatan, makan dan pendidikan bagi

anak sedangkan istri biasanya hanyalah diberikan tunjangan makan dan kesehatan;

- c. Tunjangan perumahan adalah fasilitas perumahan yang diberikan kepada karyawan apakah dengan pemberian cuma-cuma atau cara mencicil atau diasramakan;
- d. Tunjangan kendaraan merupakan kendaraan yang diberikan untuk pimpinan yang menjabat suatu jabatan tertentu;
- e. Tunjangan komunikasi merupakan diberikan guna, untuk memperlancarkan komunikasi pimpinan dengan karyawan atau dengan pelangganya;
- f. Tunjangan kelangkaan merupakan tunjangan yang diberikan untuk pekerjaan yang memiliki keahlian khusus;
- g. Tunjangan kemahalan merupakan tunjangan yang diberikan untuk karyawan yang ditempatkan di daerah dimana harga relatif lebih mahal dari daerah lainnya;
- h. Tunjangan pendidikan merupakan yang diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bidang tertentu;
- i. Tunjangan liburan merupakan tunjangan yang diberikan untuk menyegarkan kondisi karyawan dan keluarga sehingga menjadi lebih baik segar;
- j. Tunjangan hari tua merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang sudah memasuki masa pensiun;
- k. Tunjangan hari raya merupakan tunjangan yang diberikan kepada setiap karyawan yang merayakan hari-hari besar agamanya masing-masing.

Bentuk kompensasi karyawan yang berbentuk langsung yaitu upah dan gaji. Bentuk kompensasi tidak langsung berupa pelayanan dan keuntungan. Upah merupakan pembayaran uang yang dibayarkan kepada pekerja secara per jam, per hari dan per setengah hari. Gaji dibayarkan secara bulanan kepada karyawan atas jasa pelayanan yang telah diberikan pada perusahaan.

Benefit adalah nilai keuangan langsung bagi karyawan dengan cara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah penilaian keuangan langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi dibagi menjadi tiga jenis yaitu a).kompensasi langsung berupa gaji atau upah, b).kompensasi tidak langsung seperti kesejahteraan karyawan, Tunjangan Hari Raya dan jaminan kesehatan, dan c).insentif yang dapat berupa bonus. Perusahaan yang ingin menjalin hubungan baik terhadap karyawan harus memperhatikan kebutuhan dan menyesuaikan kompensasi terhadap kebutuhan karyawan dengan memperhatikan produktivitas kerja kepada perusahaan.

5.3.2. Kebijakan Kompensasi

Struktur dan tingkat upah dipengaruhi oleh faktor baik yang berasal dari dalam organisasi maupun faktor-faktor eksternal. Manajemen dan sistem imbalan harus ditinjau ulang secara berkala dan bila perlu diubah atau disesuaikan dengan dinamika lingkungan untuk mengupayakan agar imbalan yang adil dan layak tetap bisa terwujud. Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan adalah:

- a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Langka atau tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan ini dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan;
- b. Tuntutan serikat pekerja tuntutan serikat pekerja perlu diperhitungkan jika tidak para pekerja akan meluncurkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya merugikan manajemen misalnya memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi dan melakukan pemogokan;
- c. Produktivitas: apabila para pekerja merasa tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras;
- d. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji bukan hanya gaji pokok yang terpenting tetapi komponen

lain seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak dan tunjangan transportasi;

- e. Peraturan perundang-undangan: pemerintah kepentingan dalam bidang ketenagakerjaan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, memperkerjakan wanita, memperkerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti dan sebagainya.

Faktor yang turut berpengaruh terhadap struktur, tingkat gaji dan upah adalah a).kondisi pasar dan tenaga kerja; b).peraturan pemerintah; c).kesepakatan kerja; d).sikap manajemen; e).kemampuan membayar; f).biaya hidup. Sistem imbalan tidak bisa dilihat hanya dari satu sudut kepentingan, misalnya kepentingan organisasi pemakai tenaga kerja, kepentingan karyawan saja namun harus dipertimbangkan dari berbagai pihak yang terlihat baik langsung maupun tidak langsung. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pada terjadinya tawar menawar mengenai besaran upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

Bila kebutuhan dasar terpenuhi dan rasa aman yang dirasakan karyawan maka akan memungkinkan individu dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Ukuran perbandingan upah harus dipertimbangkan dengan memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan. Kondisi situasi pangsa pasar dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah individu. Kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi jangan sampai terjadi di luar batas kemampuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Jadi kebijaksanaan kompensasi harus diprogramkan dengan baik dan informasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat kepada semua pihak

5.3.3. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu

- a. Kompensasi yang bersifat financial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang seperti adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut Mustika (2011) kompensasi finansial adalah pemberian balas jasa bagi employers maupun employees yang langsung berupa uang (finansial);
- b. Kompensasi yang bersifat non financial, diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti wisata, fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

5.4. Asas Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil, besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus

menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik;

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

Metode kompensasi ada dua jenis yaitu metode tunggal dan metode jamak. Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Metode jamak yaitu metode sistem gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan hubungan keluarga turut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada, biasanya terdapat pada perusahaan-perusahaan diskriminasi.

5.5. Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Sistem kompensasi sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan di antaranya sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan. Sistem kompensasi ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Sistem waktu, kompensasi (gaji/upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu dan bulan. Sistem waktu administrasi pemberian

upah relatif mudah yang bisa diterapkan pada karyawan tetap dan karyawan harian. Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unit dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Setiap waktu besar kompensasi hanya didasarkan pada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besar kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah karyawan yang malas kompensasi tetap dibayar sebesar perjanjian;

2. Sistem Hasil (*output*). Dalam sistem hasil besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan pada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan dapat diterapkan. Sistem hasil ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh mengenai kualitas barang yang dihasilkan sebab ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitas. Manager hendaknya memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa diri untuk bekerja di luar kemampuan sehingga kurang memperhatikan keselamatan. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi;
3. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakan. Penetapan besarnya

balas jasa berdasarkan sistem borongan rumit, lama mengerjakan dan butuh berapa alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka

5.5.1. Kebijaksanaan Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi baik jumlah dan waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman pada keadilan dan undang-undang perburuhan. Kebijaksanaan diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan pada semua pihak. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (gaji, upah, insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ini ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

5.5.2. Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktu, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafit perusahaan semakin besar ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun hingga turnover karyawan semakin besar. Beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi diantaranya yaitu :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit

- daripada lowongan pekerjaan, maka kompensansi relatif semakin besar;
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil;
 - c. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
 - d. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil;
 - e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang;
 - f. Biaya Hidup (*cost of living*). Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil;
 - g. Posisi Jabatan. Karyawan yang mendapat jabatan yang lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan

dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula;

- h. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama gaji atau balas jasanya akan semakin besar sebab skill dan keterampilan lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji atau kompensasi lebih kecil;
- i. Kondisi Perekonomian Nasional. Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar sebab akan mendekati kondisi (*full employment*). Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*);
- j. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Jenis dan sifat pekerjaan dalam penyelesaiannya seperti sulit atau sukar dan mempunyai risiko besar (finansial, keselamatan), maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar sebab membutuhkan skill dan ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan mudah dan risiko kecil maka tingkat upah relatif rendah.

5.5.3. Konsep Dasar Sistem Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai ganti jasa atau layanan yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat berupa uang atau bentuk lain seperti manfaat kesehatan, liburan, atau program pembelajaran. Kompensasi diberikan untuk menarik dan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan membuat karyawan merasa bahwa mereka dihargai.

Jenis-jenis bentuk kompensasi, sebagai berikut:

- a. Upah pokok, sebagai remunerasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan ketentuan

yang telah ditetapkan. Upah pokok mencerminkan jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan;

- b. Uang lembur, yakni kompensasi tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk kerja lembur berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan;
- c. Pesangon adalah jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan pada saat berhenti atau mengundurkan diri. Pesangon dapat berupa uang tunai, asuransi jiwa, atau manfaat lain yang ditetapkan oleh perusahaan;
- d. Dana pensiun adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan pada saat pensiun. Dana pensiun biasanya berupa manfaat bulanan, seperti gaji pensiun;
- e. Landasan Hukum Penentuan Kompensasi. Ketentuan kompensasi harus selalu disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Negara-negara memiliki undang-undang yang berbeda yang mengatur tentang kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan. Landasan hukum mengacu pada: a).Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah undang-undang yang mengatur tentang ketentuan kompensasi; Peraturan Pemerintah RI No 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat dan Pemutusan Hubungan Kerja.

Kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah menyelesaikan tugas sesuai target yang ditetapkan. Manajemen kompensasi adalah suatu kegiatan dalam merancang, mengelola dan mengatur suatu bentuk imbal jasa terhadap karyawan yang telah melakukan suatu pekerjaan

tertentu dan dapat menyelesaikan dengan baik. Bentuk imbalan jasa hendaknya bersifat adil, obyektif dan terbuka sehingga diperoleh kepuasan bagi penerima sesuai dengan kontribusi yang telah di berikan.

Kompensasi yang baik dan efektif adalah sistem pemberian balas jasa pada karyawan yang memiliki nilai kompensasi layak dan pantas berdasarkan hasil pekerjaan yang dikerjakan. Sistem kompensasi yang baik dan efektif hendaknya dapat membuat tingkat *labor turn over* dalam perusahaan menjadi rendah dan karyawan puas akan pekerjaannya. Sistem kompensasi yang baik adalah kompensasi yang diberikan dengan equity (adil), obyektif dan fearness. Kompensasi terdiri dari uang atau bukan uang yang diterima oleh karyawan atas jasa terhadap atau perusahaan. Kompensasi financial dapat berupa gaji atau upah, tunjangan-tunjangan dan insentif seperti imbalan terhadap pencapaian target individu, komisi, bonus capaian instansi atau segala sesuatu yang dapat di nilai dengan uang. Sedangkan konpensiasi bukan uang berupa jabatan dan lingkungan jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja. *Jiaganis*, 3(2), 1–17
- Bachri, S., and Mulyati, (2021). Pola Hidup Sehat Masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0. LPPM Teratai IBI K-1957.
- Charis, Rowley, and Keith, Jacson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts. Jakarta. PT. Grafindo Persada.
- Bukit, B., Malusa, t., Rahmat, A. 2017. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisas. ZAHHR Publish. ISBN: 978-602-61253-3-0.
- Darmawan, Didit. (2013). Prinsip-Perinsip Organisasi. Surabaya: Pena Semesta
- Edison, Emron., et al. (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia: Startegi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi. Bandung: Alfabeta
- Hartini, et al. (2021) MSDM Digitalisasi Human Resources. Bandung: Media Sains Indonesia
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Ilmu Kepolisian*, 13(2), 90–105. www.jurnalptik.id
- Roihatul Musyafi' Hamidah Nayati Utami Yuniadi Mayowan, 2016, Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 39 No.2 Oktober 2016.
- Mariono, Marnis. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Zifatama Publisher. ISBN: 978-602-6930-18-7
- Mulyati, Mayasari, N., Megaster, T., *at all*. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 4.0. PT. Global Eksekutif Tenologi. ISBN 978-623-8051-77-9.

- Sriana, U., Sihombing, 2015, Analisis Jabatan, dan Tujuannya serta Manfaatnya
- Sora, N. 2015. Analisis Jabatan dan Tujuannya serta Manfaatnya, www.pengertianku.net
- Tsauri, S. 2013. Sumber Daya Manusia. ISBN: 978-602-8716-71-0

BAB 6

PROGRAM KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)

Oleh Titin Trimintarsih, S.E., M.M.

6.1. Pengertian K3

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) sekarang mendapat perhatian dalam dunia usaha yang padat akan sumber daya manusia. Karena para pekerjalah yang menjadi ujung tombak dan tulang punggung dalam menjalankan usaha, untuk itulah para pekerja hukumnya “wajib” mendapatkan keamanan dalam perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaannya. Bahkan beberapa Perguruan Tinggi sudah membuka program studi Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), guna fokus mempelajari akan hal ini dan juga pemenuhan tuntutan SDM yang kompeten terutama perusahaan besar yang sudah peduli dengan adanya divisi K3 bagi para karyawannya.

Berbicara masalah kompetensi, dibutuhkan juga uji kompetensi bagi pelaku K3. Karena itu dibutuhkan seorang yang berpendidikan khusus dan berkompeten yang bertugas di bagian K3. Adapun di perusahaan kecil dan yang rendah tingkat kecelakaan kerjanya, biasanya cukup ditangani oleh bagian SDM atau HRD. K3 mempunyai dampak kepada karyawan, dan dampak terhadap perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung (Wijaya: 2012). Dikatakan perusahaan yang baik adalah yang benar-benar menyusun peraturan K3 dan menerapkannya demi keselamatan karyawannya.

Pelaksanaan K3 diatur dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja serta Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003. Karena itu perusahaan di Indonesia harus memperhatikan aspek K3-nya. Tujuan K3 menurut Undang-Undang adalah untuk mencegah terjadinya kecelakaan dan sakit dikarenakan pekerjaan. Selain itu, K3 juga berfungsi untuk melindungi semua sumber produksi agar dapat digunakan secara efektif oleh perusahaan.

6.2. Program Kesehatan Kerja

Salah satu hal penting kewajiban perusahaan yaitu memperhatikan Kesehatan kerja karyawan, baik kesehatan fisik dan kesehatan mental. Karena gangguan kesehatan karyawan akan berakibat buruk terhadap produktifitas karyawan, yaitu karena tidak bisa masuk kerja sehingga jam kerja yang berkurang, menurunnya produktivitas perusahaan, juga biaya yang dikeluarkan untuk mengurus kesehatan karyawan. Karena itu sebagian perusahaan yang peduli terhadap gangguan kesehatan karyawan dengan menyerahkannya untuk ditangani pihak asuransi atau mendaftarkan karyawannya pada BPJS Ketenagakerjaan, tetapi ironisnya hingga saat ini masih banyak perusahaan yang tidak peduli terhadap kesehatan dan keselamatan karyawannya, terbukti dengan masih banyaknya perusahaan yang tidak melindungi karyawannya dengan mendaftarkan karyawannya pada BPJS Kesehatan atau perusahaan asuransi.

Tentulah hal ini sebenarnya merugikan perusahaan itu sendiri, karena ketiadaan jaminan kesehatan dan kecelakaan kerja sehingga bila terjadi gangguan kesehatan atau kecelakaan kerja menyebabkan menurunnya produktifitas perusahaan, di samping itu juga banyaknya biaya yang harus dikeluarkan untuk membantu penyembuhan terhadap karyawan yang mengalami gangguan K3.

6.2.1. Kesehatan Fisik

Masalah kesehatan yang paling banyak ditangani adalah kesehatan fisik akibat kecelakaan kerja. Mulai dari sarana penyediaan kotak P3K atau penyediaan klinik untuk mengatasi penyakit ringan, namun untuk jenis penyakit berat dirujuk kepada rumah sakit yang mampu mengatasi penyakit pekerja, atau melimpahkannya kepada pihak asuransi. Adapun perusahaan yang lebih besar karyawan dirujuk ke rumah sakit milik perusahaan itu sendiri, misal Rumah Sakit Pertamina

6.2.2. Kesehatan Mental

Kebanyakan karyawan mengalami gangguan kesehatan mental atau stress diakibatkan oleh 4 S (*supervisor, salary, security dan safety*). Tekanan mental yang dialami karyawan akibat tuntutan pekerjaan yang mengalami perubahan drastis, minimnya pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan atas persyaratan pekerjaannya. Akibatnya sebagian karyawan mengatasinya dengan mengkonsumsi alkohol dan obat-obatan melebihi dosis, sehingga menimbulkan masalah lain yaitu kecelakaan kerja yang lebih besar yang ujung-ujungnya berpengaruh terhadap tingkat produktifitas perusahaan.

6.3. Kecelakaan Kerja

6.3.1 Penyebab kecelakaan kerja

Penyebab yang paling sering terjadi dalam timbulnya kecelakaan kerja adalah perilaku karyawan itu sendiri, kondisi tidak aman dan tindakan tidak nyaman. (Wilson Bangun, 2012 :390) Penyebab kecelakaan disebabkan oleh perilaku karyawan itu sendiri seperti ceroboh, tidak mematuhi peraturan kerja, tidak memakai alat pelindung diri, dan tidak mematuhi aturan. Adapun yang dimaksud dengan kondisi tidak aman adalah

kecelakaan yang disebabkan oleh faktor-faktor lingkungan seperti peralatan yang rusak, peralatan yang tidak diamankan dengan baik, penerangan yang tidak baik, tempat penyimpanan barang yang tidak aman dan penempatan letak barang yang tidak aman.

Faktor lain yang menimbulkan kecelakaan kerja adalah tindakan tidak aman berupa timbulnya kecelakaan kerja akibat faktor manusia seperti melaksanakan pekerjaan tidak mengikuti petunjuk penggunaan alat, tidak menggunakan pelindung diri, membuang benda sembarangan, misal puntung rokok sehingga menyebabkan kebakaran, tidak mengamankan peralatan dengan baik sehingga bisa melukai rekan kerjanya, atau bekerja dengan ceroboh sehingga mengakibatkan kecelakaan pada diri sendiri atau rekannya,

6.3.1. Tindakan pencegahan kecelakaan kerja

Guna mencegah terjadinya kecelakaan kerja maka diperlukan sebuah analisis penyebab bahaya kecelakaan kerja, yaitu proses kegiatan yang dirancang untuk memahami dengan baik tugas-tugas dalam menjalankan pekerjaan agar terhindar dari kecelakaan kerja.

Adapun berbagai tindakan yang disimpulkan dalam mencegah kecelakaan kerja yaitu.

- a. Pendidikan karyawan. Berupa pendidikan untuk mengetahui prosedur kerja yang benar dan memahami peraturan tentang keselamatan kerja;
- b. Seleksi dan penempatan tenaga kerja, berupa: 1)Tes kepribadian; 2)Tes Koordinasi; 3)Tes kemampuan visual
- c. Pelatihan karyawan. Pelatihan perlu diberikan kepada karyawan baru, terutama yang pekerjaannya butuh jam terbang yang berhubungan dengan mesin atau alat yang berbahaya;
- d. Kualitas Supervisor

Supervisor yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang baik berdampak pada cenderung rendahnya tingkat kecelakaan kerja karyawannya;

- e. *Ergonomic*. Hendaknya alat-alat kerja dirancang sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan kelelahan atau cedera akibat tekanan yang berulang sehingga berdampak kinerja rendah.

6.4. Mengukur Tingkat Keselamatan Kerja

Menurut persyaratan *Occupational Safety and Health Act* (OSHA) untuk memantau keselamatan dan kesehatan kerja, perusahaan wajib melakukan pencatatan atas kejadian yang berhubungan dengan kecelakaan dan kesehatan kerja karyawan, yaitu yang berhubungan dengan peristiwa yang menimpa karyawan sehingga menimbulkan kecelakaan dan penyakit yang menyebabkan kematian serta hilangnya hari kerja.

Hal tersebut bisa dihitung sebagai besarnya tingkat kecelakaan kerja. Peristiwa yang menimpa karyawan menimbulkan kecelakaan dan penyakit serta menyebabkan kematian dan hilangnya hari kerja dan membutuhkan pertolongan pertama.

6.4.1. Rumus Menghitung Tingkat Keselamatan Kerja

Untuk mengukur tingkat keselamatan kerja dapat dihitung dengan menggunakan perhitungan tingkat kecelakaan kerja, frekuensi kecelakaan, tingkat kegawatan, dan *safe T score*. Berikut rumus penghitungannya (Bangun, Wilson. 2012: 380-381).

Pertama, Tingkat Kecelakaan Kerja (TKK) Adalah mengukur tinggi rendahnya kecelakaan kerja dan penyakit yang diderita pekerja akibat pekerjaannya selama setahun

$$TKK = \frac{\text{jumlah kecelakaan dan penyakit x kary yang menjadi sampel}}{\text{jumlah jam kerja seluruh karyawan}}$$

Dengan ketentuan untuk 100 pekerja tetap adalah 200.000 (40 jam seminggu x 50 minggu)

Kedua, Frekuensi Kecelakaan adalah jumlah kecelakan kerja dan penyakit yang dialami keryawan setiap satu juta jam

$$FK = \frac{\text{Frkuensi kecelakaan kerja dan penyakit x 1.000.000 jam kerja}}{\text{jumlah jam kerja}}$$

Ketiga, Tingkat Kegawatan (TK) merupakan pengukuran atas hilangnya jam kerja akibat gangguan kecelakaan dan kesehatan kerja. Tingkat Kegawatan menunjukkan besarnya tingkat keparahan kecelakaan kerja yang terjadi pada periode tertentu. Adanya tingkat keparahan ini ditandai dengan hilangnya jam kerja dari pekerja. Suatu kecelakaan dikatakan mampu menghilangkan jam kerja jika kecelakaan menimbulkan akibat yang serius pada orang yang bersangkutan setidaknya untuk 2 x 24 jam

$$TK = \frac{\text{jumlah jam kerja yang hilang x 1.000.000}}{\text{jumlah jam kerja}}$$

Keempat, Analisa *Safe-T-Score* (STS). *Safe-T-Score* menganalisa terhadap frekuensi kecelakaan kerja untuk mengetahui perkembangan jumlah atau frekuensi kecelakaan ini dari waktu ke waktu.

$$STS = \frac{FR\ Kini - FR\ lampau}{FR\ lampau} \text{ per } 1000.000 \text{ jam kerja}$$

6.4.2. Contoh Menghitung Tingkat Keselamatan Kerja

Berikut contoh aplikasi penerapan rumus di atas, yang diambil dari jurnal penulis bab K3 ini , dimana masalah K3 telah dijumpakan pada tahun 2020 dan dapat diakses pada laman berikut <http://ejournal.kahuripan.ac.id/index.php/Ekuivalensi/article/view/349>)

Diketahui kasus K3 dari sebuah perusahaan bagian Packing Manual Insektisida dalam satu tahun perhitungan K3, jumlah populasi 16 karyawan dengan 5 hari kerja dalam seminggu , dan 8 jam kerja dalam sehari dapat, dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6.1 Jumlah K3 pada 16 karyawan bagian Packing Manual Insektisida dalam setahun

No	Bulan	Jumlah K3
1	Januari	3
2	Februari	2
3	Maret	1
4	April	1
5	Mei	1
6	Juni	1
7	Juli	1
8	Agustus	0
9	September	0
10	Oktober	0
11	November	0
12	Desember	0

Dari data gangguan kesehatan tersebut di atas, kita bisa menghitung: 1) tingkat kecelakaan kerja, 2) frekuensi kecelakaan, 3) tingkat kegawatan, dan 4) safe T-Score sebagai berikut:

Diketahui :

- Jumlah karyawan yang menjadi sampel =
8 jam x 5 hari = 40 jam kerja per minggu x 50 minggu x 16 pekerja = 32.000
- Jumlah jam kerja seluruh karyawan =
40 jam kerja x 50 minggu x 225 total pekerja = 450.000

Pertama, Tingkat Kecelakaan Kerja

$$\text{TKK Januari} = \frac{3 \times 32000}{450000} = 0,213$$

$$\text{TKK Februari} = \frac{2 \times 32000}{450000} = 0,14$$

$$\text{TKK Maret – Juli} = \frac{1 \times 32000}{450000} = 0,07$$

$$\text{TKK Agustus – Desember} = 0$$

Dalam 16 karyawan packing manual insektisida terdapat tingkat kecelakaan selama setahun sebesar $0.213+0.14+0.07+0 = 0.423$. Diketahui angka kecelakaan tertinggi 0,213 dan terendah 0 dengan total 0,423 selama setahun. Karena tingkat kecelakaan < 0.5 pada setiap 1 orang karyawan artinya masih bisa terjadi kecelakaan kerja bila karyawan tidak patuh aturan.

Kedua, Frekuensi Kecelakaan

Menggambarkan jumlah kecelakaan yang terjadi setiap 1.000.000 jam kerja (bukan setahun)

$$\text{FK Januari} = \frac{3 \times 1000000 \text{ jam}}{450000} = 6,7 \approx 7$$

$$\text{FK Februari} = \frac{2 \times 1000000 \text{ jam}}{450000} = 4,4 \approx 4$$

$$\text{FK Maret – Juli} = \frac{1 \times 1000000 \text{ jam}}{450000} = 2,2 \approx 2$$

$$\text{FK Agustus – Desember} = \frac{1 \times 1000000 \text{ jam}}{450000} = 0$$

Hasil perhitungan menunjukkan total FK dalam satu juta jam kerja = $7+4+2 = 13$ kali kecelakaan dan penyakit. Tetapi

berdasarkan kenyataan yang ada telah terdapat 10 kali gangguan penyakit dalam setahun (8 jam x 5 hari x 50 minggu = 2000 jam kerja per tahun)

$$\text{Perbandingan} = \frac{13}{1000000} : \frac{10}{2000} = \frac{1}{76923} : \frac{1}{200}$$

Pada normalnya 13 kali gangguan kesehatan dalam 1.000.000 jam kerja (normalnya = 1 kecelakaan dalam 76.923 jam kerja) sedangkan di sini 10 kali gangguan kesehatan dalam 2.000 jam kerja artinya terdapat 1 kecelakaan dalam 200 jam kerja.

Diketahui nilai frekuensi kecelakaan tertinggi adalah pada bulan Januari yaitu 6,7 (dibulatkan 7). Disimpulkan bahwa pada setiap satu juta jam kerja mengalami 7 kali kecelakaan. Sedangkan Perusahaan XYZ terdapat 3 kali kecelakaan. Kesimpulannya masih terdapat gangguan kesehatan kerja yang cukup tinggi pada karyawan karena pada normalnya 22 kali gangguan kesehatan dalam 1.000.000 jam kerja sedangkan di sini terdapat 10 kali gangguan kesehatan dalam 2.000 jam kerja. Jadi frekuensi kecelakaan masih dibawah normal.

Ketiga, Tingkat Kegawatan

Nilai TK adalah 0. Tingkat kegawatan kecelakaan kerja selama tahun X tidak pernah terjadi kecelakaan kerja yang sampai menghilangkan jam kerja, maka nilai jumlah hilangnya hari karena kecelakaan = 0.

Keempat, Safe T – Score

$$\text{STS} = \frac{\text{FR Kini} - \text{FR Lampau}}{\text{FR Lampau}} \text{ per 1.000.000 jam kerja}$$

$$\text{STS Februari} = \frac{2-3}{3} = -0,33$$

$$\text{STS Maret – Juli} = \frac{1-2}{2} = -0,5$$

$$\text{STS Agustus – Desember} = \frac{0-1}{1} = -1$$

Dari perhitungan data kecelakaan kerja tahun X diketahui setiap bulan kinerja K3 perusahaan semakin membaik. Total hasil perhitungan rumus nilai STS selama setahun sebesar -1.83

Tabel 6. 2 Kesimpulan Hasil Perhitungan TKK, FK dan STS

Bulan	TKK	FK	STS
Januari	0,213	6,7	0
Februari	0,14	4,4	-0.33
Maret	0,07	2,2	-0.5
April	0,07	2,2	-1
Mei	0,07	2,2	0
Juni	0,07	2,2	0
Juli	0,07	2,2	0
Agustus	0	0	0
September	0	0	0
Oktober	0	0	0
November	0	0	0
Desember	0	0	0
Jumlah	0.70	22.1	-1.83

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyanto, Muhammad Rizky (2017) *Penggunaan APD Pada Pekerja Unit Produksi I PT Petrokimia Gresik*. IJOSH. Open access under CC BY NC-SA license doi: 10.20473/ijosh.v6i1 2017 hal 37-47
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Muhamid, Rian. (2018). *Analisis Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja Kegiatan Bongkar Muat Pupuk*. Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya Volume 4 No 2 hal 45-52
- Somad, I. (2013). *Teknik Efektif dalam Membudayakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Trimintarsih, Titin. Triharso, Agung (2020). *Analisis Tingkat Kesehatan Kerja Bagian Packing Manual Insektisida PT Multi Sarana Indotani* Published : Jurnal Ekuivalensi: ISSN: 2615-3246 Volume 6, Nomor : 1, Bulan Juni, Tahun 2020, Halaman 87-102 Web: <http://ejournal.kahuripan.ac.id/index.php/Ekuivalensi/article/view/349>
- Undang-Undang No 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja
- Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003
- Wijaya, A., Panjaitan, T. W. S. (2015). *Evaluasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja dengan Metode HIRARC pada PT Charoen Pokphand Indonesia*. Jurnal titra, Vol. 3, pp.29-34.

BAB 7

PENILAIAN KINERJA SDM BERBASIS TEKNOLOGI

Oleh Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng.

7.1. Pendahuluan

Penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi dan mengukur sejauh mana karyawan atau anggota tim telah mencapai tujuan kerja mereka dan memberikan kontribusi yang efektif terhadap organisasi.

Dalam era digital dan teknologi informasi yang terus berkembang, pendekatan tradisional dalam penilaian kinerja SDM perlu disesuaikan dengan perkembangan ini. Penilaian kinerja SDM berbasis teknologi menggunakan teknologi informasi dan sistem manajemen untuk mempermudah dan meningkatkan proses penilaian kinerja.

Beberapa manfaat penilaian kinerja berbasis teknologi:

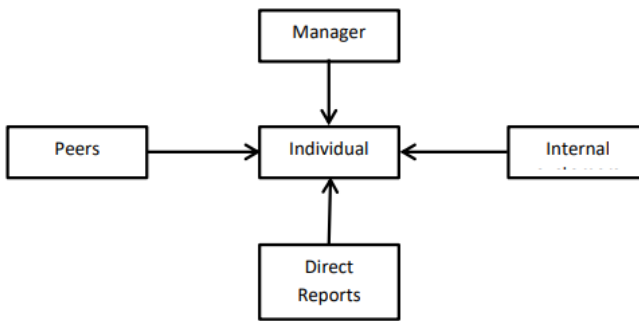
1. Efisiensi dan Produktivitas: Penggunaan teknologi dalam penilaian kinerja SDM dapat menghemat waktu dan usaha yang diperlukan dalam proses penilaian. Automatisasi dan digitalisasi memungkinkan data kinerja dikumpulkan secara otomatis dan diproses dengan cepat. Hal ini memungkinkan manajer dan karyawan fokus pada aspek penting lainnya

seperti memberikan umpan balik dan perencanaan pengembangan;

2. **Transparansi dan Objektivitas:** Dalam penilaian kinerja berbasis teknologi, kriteria penilaian, bobot, dan metode penilaian dapat ditetapkan dengan jelas dan transparan. Hal ini membantu mengurangi bias subjektivitas dan memberikan dasar yang objektif dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Sistem juga dapat memberikan umpan balik yang real-time dan transparan kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka;
3. **Pemantauan dan Pengukuran Kinerja yang Akurat:** Teknologi memungkinkan pengumpulan data kinerja yang akurat dan lengkap. Sistem dapat mengintegrasikan data dari berbagai sumber, seperti sistem manajemen proyek, sistem pelacakan waktu, atau sistem manajemen kinerja individu. Hal ini memberikan gambaran yang holistik tentang kinerja seseorang dan membantu identifikasi area peningkatan potensial;
4. **Perencanaan Pengembangan dan Pelatihan yang Lebih Efektif:** Penilaian kinerja berbasis teknologi dapat memberikan wawasan yang berharga untuk perencanaan pengembangan dan pelatihan karyawan. Data kinerja yang terkumpul dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu atau tim. Selain itu, sistem dapat menyediakan rekomendasi pengembangan yang disesuaikan berdasarkan hasil penilaian, membantu dalam menyusun rencana pengembangan yang lebih efektif.
5. **Umpan Balik Berkelanjutan:** Sistem penilaian kinerja berbasis teknologi memungkinkan umpan balik yang berkelanjutan antara manajer dan karyawan. Fitur-fitur seperti jurnal kinerja, pencatatan pencapaian, dan umpan balik real-time dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara manajer dan karyawan.

Umpan balik terkait kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Tujuan utama metode ini adalah untuk

memberikan informasi yang berguna dan konstruktif kepada individu atau kelompok yang dinilai, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja mereka di masa mendatang. Metode umpan balik ini dapat melibatkan berbagai sumber umpan balik, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan atau pengguna layanan. Gambar 7.1. merupakan 360-degree feedback model dimana dikenal sebagai metode sistematis umpan balik data kinerja pada individu maupun kelompok mengenai kinerja mereka (Haryono, 2018).



Gambar 7. 1 360-degree feedback model

Sumber : (Haryono, 2018)

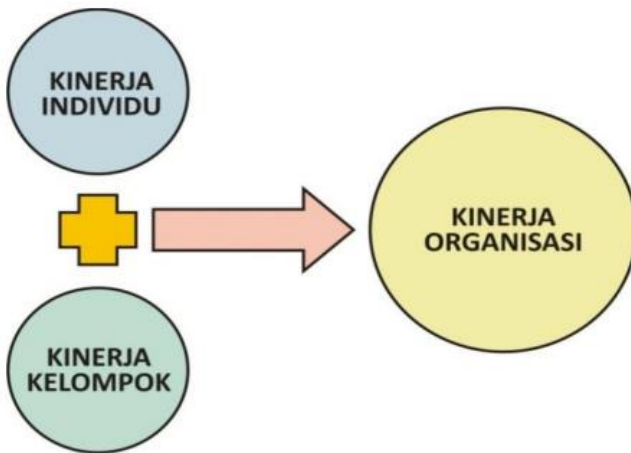
Hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai alat yang membantu dalam pengembangan SDM, pengambilan keputusan, pengenalan kinerja yang baik, perencanaan pengembangan, dan evaluasi sistem manajemen kinerja. Dengan memanfaatkan hasil penilaian kinerja dengan baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mengoptimalkan potensi SDM mereka.

7.2. Sistem Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*) adalah suatu pendekatan atau rangkaian proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya mulai dari individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari sistem manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa

kinerja setiap karyawan sejalan dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi yang efektif terhadap keberhasilan perusahaan.

Beberapa karakteristik dan komponen yang umum dalam sistem manajemen kinerja diantaranya adalah penetapan tujuan, penilaian kinerja, umpan balik dan coaching, serta pengembangan dan perencanaan karir. Sistem manajemen kinerja dimulai dengan penetapan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu. Tujuan ini dapat berkaitan dengan kinerja individu, tim, atau departemen, serta terkait dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, penghargaan dan pengakuan, monitoring dan evaluasi. Gambar 7.2 menunjukkan hubungan antara kinerja individu, kelompok dan organisasi.



Gambar 7. 2 Hubungan antara kinerja individu, kelompok dan organisasi

Sumber : (Haryono, 2018)

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan mencapai

tujuan mereka dan melakukan tugas-tugas pekerjaan dengan baik (Sugijono, 2015). Ini melibatkan pengumpulan data tentang kinerja karyawan, umpan balik, dan penilaian yang dilakukan oleh manajer atau tim penilai. Umpan balik dan *coaching* yang kontinu dan konstruktif sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Manajer memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka, memberikan pengakuan atas pencapaian yang baik, serta memberikan saran dan bimbingan untuk perbaikan. *Coaching* juga melibatkan pengembangan karyawan melalui pelatihan, mentoring, atau pengalaman pembelajaran lainnya. Sistem manajemen kinerja juga memberikan perhatian pada pengembangan karyawan dan perencanaan karir. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan individu, perencanaan pelatihan, dan pengaturan jalur karir yang jelas untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang baik merupakan komponen penting dalam sistem manajemen kinerja. Organisasi memberikan penghargaan dan pengakuan berupa insentif, promosi, peningkatan gaji, atau pengakuan lainnya sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja yang luar biasa. Sistem manajemen kinerja melibatkan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja karyawan. Data kinerja dikumpulkan secara teratur, dan evaluasi dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, mengukur pencapaian tujuan, serta menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Sistem manajemen kinerja membantu organisasi dalam mengarahkan karyawan menuju pencapaian tujuan strategis dan meningkatkan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

7.3. Penilaian Kinerja SDM melalui Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional dalam penilaian kinerja SDM mengacu pada metode manual yang telah lama digunakan

sebelum teknologi informasi berkembang. Ada beberapa karakteristik pendekatan tradisional dalam penilaian kinerja SDM seperti penilaian kinerja SDM yang melibatkan penggunaan formulir penilaian kertas.

Manajer akan mengisi formulir ini dengan mengukur kinerja karyawan berdasarkan sejumlah kriteria dan indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Setelah pengisian formulir penilaian, biasanya dilakukan rapat tatap muka antara manajer dan karyawan. Pada rapat ini, manajer memberikan umpan balik langsung kepada karyawan tentang kinerjanya, menyampaikan poin-poin yang perlu diperbaiki, dan mendiskusikan rencana tindak lanjut.

Adapun contoh formulir yang digunakan dalam penilaian melalui pendekatan tradisional seperti pada Gambar 7.3 dimana merupakan formulir checklist. Formulir checklis adalah formulir yang berisi daftar item atau pertanyaan yang harus dinilai. Karyawan atau evaluator akan memberikan penilaian berdasarkan pilihan jawaban yang tersedia, seperti "Ya" atau "Tidak", atau menggunakan skala penilaian tertentu, misalnya skala 1-5. Formulir checklis ini dapat mencakup berbagai aspek kinerja, seperti kemampuan teknis, keterampilan komunikasi, kerjasama tim, inisiatif, dan lain sebagainya.

FORMULIR EVALUASI DAN PENILAIAN KINERJA				
Nama		Periode Penilaian		
Jabatan		Sifat		
No	ASPEK PENILAIAN KINERJA	Skor Penilaian		
		A 7-10	B 7-10	C 7-10
I. KEDISPLINAN				
1	Kehadiran			
2	Penampilan			
3	Melaksanakan Peraturan perusahaan			
II. Kompetensi				
1	Efektifitas dan Efisiensi Kerja			
2	ketepatan waktu			
3	Kemampuan Mencapai Target			
III. Kompetensi Umum				
1	kerjasama			
2	Komunikasi			
3	Inisiatif dan kreatif			
4	Kemampuan Interpersonal			
Catatan				
A : Sangat Baik				
B : Baik				
C : Cukup				
D : Kurang				
Prestasi Lain Yang Perlu Dicatat :				
Indisipliner Yang Perlu Dicata				
Saran dan Perbaikan				

Gambar 7.3 Formulir checklis

Sumber : (BelieveSelf, 2016)

Pendekatan tradisional dalam penilaian kinerja SDM seringkali rentan terhadap subjektivitas dan bias. Penilaian dapat dipengaruhi oleh preferensi personal, persepsi subjektif, atau faktor-faktor non-kinerja yang tidak relevan. Hal ini dapat mengurangi objektivitas penilaian dan keadilan dalam proses. Selain itu, pemantauan dan analisis kinerja cenderung terbatas. Formulir penilaian kertas seringkali tidak mudah diorganisir dan diakses secara efisien. Ini menyulitkan pemantauan

perkembangan kinerja dari waktu ke waktu dan analisis mendalam tentang tren dan pola kinerja.

Pendekatan tradisional dalam penilaian kinerja SDM seringkali memakan waktu dan tidak efisien. Manajer harus meluangkan waktu untuk mengisi formulir penilaian secara manual dan mengadakan rapat tatap muka dengan setiap karyawan. Ini dapat menghambat produktivitas dan mengganggu alur kerja sehari-hari. Pendekatan tradisional dalam penilaian kinerja SDM masih digunakan dalam beberapa organisasi, tetapi semakin banyak perusahaan beralih ke pendekatan berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan akurasi dalam penilaian kinerja.

7.4. Peran Teknologi

Teknologi adalah kumpulan alat, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan untuk merancang, membuat, dan menggunakan barang dan layanan yang bermanfaat. Secara umum, teknologi melibatkan penerapan ilmu pengetahuan dan teknik dalam rangka mencapai tujuan tertentu atau memecahkan masalah. Teknologi dapat mencakup berbagai hal, termasuk perangkat keras (seperti komputer, smartphone, atau mesin), perangkat lunak (aplikasi, program komputer), jaringan dan infrastruktur komunikasi, serta berbagai jenis sistem yang dirancang untuk memproses informasi atau melakukan tugas tertentu.

Teknologi memiliki peran yang signifikan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam industri, bisnis, pendidikan, kesehatan, komunikasi, dan banyak lagi. Dalam konteks penilaian kinerja SDM, teknologi dapat digunakan untuk mengotomatiskan proses penilaian, mengumpulkan dan menganalisis data kinerja, menyediakan akses yang mudah terhadap informasi kinerja, dan meningkatkan transparansi serta efisiensi dalam manajemen kinerja.

Penggunaan teknologi dalam penilaian kinerja SDM dapat mempercepat proses, meningkatkan objektivitas dan akurasi, memungkinkan pemantauan yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, serta memfasilitasi pelaporan dan analisis yang lebih mendalam. Teknologi juga dapat mendukung kolaborasi dan komunikasi antara manajer dan karyawan, serta memungkinkan pengembangan karyawan melalui akses yang mudah terhadap sumber daya pengembangan online.

Dalam era digital yang terus berkembang, teknologi menjadi elemen kunci dalam memodernisasi dan meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja SDM, serta menghadirkan banyak manfaat bagi organisasi dan karyawan.

Berikut lebih lanjut akan dijelaskan mengenai alasan mengapa teknologi penting dalam penilaian kinerja SDM:

1. **Perencanaan Pengembangan dan Pelatihan yang Lebih Efektif:** Penilaian kinerja berbasis teknologi dapat memberikan wawasan yang berharga untuk perencanaan pengembangan dan pelatihan karyawan. Data kinerja yang terkumpul dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu atau tim. Selain itu, sistem dapat menyediakan rekomendasi pengembangan yang disesuaikan berdasarkan hasil penilaian, membantu dalam menyusun rencana pengembangan yang lebih efektif;
2. **Efisiensi dan Produktivitas:** Penggunaan teknologi dalam penilaian kinerja memungkinkan proses yang lebih efisien dan produktif. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan pengumpulan data kinerja secara otomatis dan dapat menghasilkan laporan kinerja secara instan. Ini mengurangi waktu yang diperlukan dalam pengumpulan dan pengolahan data manual, sehingga memberikan waktu tambahan bagi manajer dan karyawan untuk fokus pada tugas-tugas lain yang lebih penting;
3. **Akurasi dan Objektivitas:** Teknologi membantu meningkatkan akurasi dan objektivitas dalam penilaian

kinerja. Dengan sistem penilaian berbasis teknologi, kriteria penilaian dan bobot dapat ditetapkan dengan jelas, sehingga mengurangi bias subjektif dalam penilaian. Sistem juga dapat memberikan panduan objektif kepada manajer dalam mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan data yang terkumpul;

4. Pengumpulan dan Analisis Data yang Komprehensif: Penggunaan teknologi memungkinkan pengumpulan dan analisis data kinerja yang lebih komprehensif. Sistem penilaian kinerja berbasis teknologi dapat mengintegrasikan data dari berbagai sumber, seperti sistem manajemen proyek, sistem pelacakan waktu, atau sistem manajemen kinerja individu. Hal ini memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang kinerja seseorang, membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik terkait pengembangan karyawan;
5. Perencanaan Pengembangan yang Lebih Baik: Teknologi membantu dalam perencanaan pengembangan yang lebih baik bagi karyawan. Dengan data kinerja yang terkumpul dan dianalisis, sistem penilaian berbasis teknologi dapat memberikan wawasan yang berharga untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu atau tim. Hal ini memungkinkan penyusunan rencana pengembangan yang lebih efektif dan relevan, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan;
6. Umpan Balik dan Komunikasi yang Lebih Efektif: Teknologi memfasilitasi umpan balik dan komunikasi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan. Sistem penilaian berbasis teknologi sering dilengkapi dengan fitur umpan balik real-time, jurnal kinerja, dan alat kolaborasi lainnya. Ini memungkinkan manajer dan karyawan untuk saling memberikan umpan balik secara langsung, berbagi catatan pencapaian, serta menjalin komunikasi yang terbuka dan transparan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih

kooperatif dan membangun hubungan yang lebih kuat antara manajer dan karyawan.

7.5. Teknologi Penilaian Kinerja SDM

Untuk menilai kinerja karyawan atau sumber daya manusia, ada beberapa perangkat teknologi yang dibutuhkan. Berikut adalah beberapa contoh perangkat teknologi yang umum digunakan dalam penilaian kinerja SDM:

7.5.1. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Online

Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Online adalah platform atau perangkat lunak yang dirancang untuk memfasilitasi dan mengelola proses manajemen kinerja secara elektronik. Ini menggantikan atau melengkapi pendekatan manual tradisional dalam penilaian kinerja dengan solusi digital yang lebih efisien dan terstruktur.

Berikut ini adalah informasi terkait sistem manajemen kinerja berbasis online:

1. **Penilaian Kinerja Elektronik:** Sistem manajemen kinerja berbasis online memungkinkan perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja secara elektronik. Manajer dapat mengisi formulir penilaian online yang telah ditentukan sebelumnya, mengukur kemajuan karyawan terhadap tujuan dan kompetensi yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik tertulis, dan menetapkan nilai atau skor kinerja. Ini memudahkan proses penilaian dan memungkinkan penyimpanan data kinerja yang terpusat;
2. **Penetapan dan Pemantauan Tujuan:** Sistem ini memungkinkan penetapan dan pemantauan tujuan karyawan secara elektronik. Manajer dan karyawan dapat menyusun tujuan kinerja yang terukur, menetapkan tenggat waktu, dan melacak kemajuan melalui platform online. Ini memungkinkan keterlibatan yang lebih baik, pemantauan

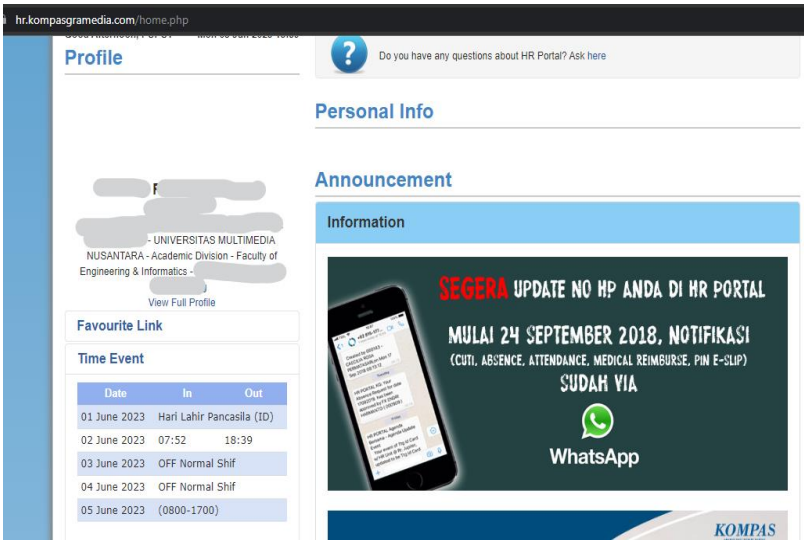
yang lebih terstruktur, dan memudahkan evaluasi tujuan pada saat penilaian kinerja berikutnya;

3. Umpan Balik dan Kolaborasi: Sistem manajemen kinerja berbasis online memfasilitasi komunikasi antara manajer dan karyawan melalui fitur umpan balik dan kolaborasi. Manajer dapat memberikan umpan balik langsung dan tertulis kepada karyawan, sedangkan karyawan dapat mengajukan pertanyaan atau klarifikasi melalui platform. Ini memperkuat komunikasi, meningkatkan keterlibatan, dan memungkinkan kolaborasi dalam pengembangan tujuan kinerja, rencana tindak, atau perbaikan kinerja;
4. Analisis dan Pelaporan: Sistem ini menyediakan kemampuan analisis dan pelaporan yang lebih baik terkait kinerja SDM. Data kinerja yang terkumpul dapat dianalisis untuk mengidentifikasi tren, pola, dan statistik kinerja. Manajer dan tim HR dapat menghasilkan laporan yang merinci kinerja individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan. Analisis dan pelaporan ini memberikan wawasan yang berharga dalam pengambilan keputusan dan perbaikan kinerja;
5. Integrasi dengan Sistem Lain: Sistem manajemen kinerja berbasis online sering kali dapat terintegrasi dengan sistem HR dan sistem lainnya yang digunakan dalam organisasi. Hal ini memungkinkan aliran data yang lancar antara sistem-sistem tersebut, seperti sistem penggajian, sistem manajemen kehadiran, atau sistem manajemen talent. Integrasi ini memudahkan penggunaan data yang konsisten dan memastikan keterkaitan antara aspek-aspek yang berbeda dari manajemen SDM.

7.5.2. Aplikasi Mobile atau Web

Aplikasi mobile atau web untuk menilai kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah alat teknologi yang digunakan untuk mengakses dan melakukan penilaian kinerja SDM melalui perangkat mobile (seperti smartphone atau tablet) atau melalui browser web di komputer. Gambar 7.4 merupakan salah satu

web yang dapat digunakan sebagai salah satu perangkat untuk menilai kinerja SDM dari kehadirannya.



Gambar 7. 4 Contoh web kehadiran SDM

Aplikasi mobile atau web memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengakses sistem penilaian kinerja SDM dengan mudah, kapan saja dan di mana saja. Mereka dapat mengakses formulir penilaian, melihat tujuan, memberikan umpan balik, dan melacak kinerja melalui perangkat mobile atau melalui browser web di komputer mereka. Selain itu aplikasi mobile atau web juga memungkinkan pengguna untuk mengisi formulir penilaian kinerja SDM secara elektronik. Ini menghilangkan kebutuhan untuk menggunakan kertas dan menghindari kesalahan atau kehilangan data. Pengguna dapat mengisi formulir penilaian dengan mudah melalui antarmuka yang ramah pengguna, mengisi bidang-bidang yang diperlukan, memberikan skor, dan memberikan komentar terkait kinerja.

Aplikasi mobile atau web dapat digunakan sebagai penilaian kinerja SDM yang dilakukan secara real-time. Hal ini

memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik langsung setelah mengamati atau berinteraksi dengan karyawan. Begitu penilaian selesai, data langsung tercatat dalam sistem dan dapat diakses oleh manajer atau tim HR yang berwenang.

Pengiriman nnotifikasi dan pengingat kepada pengguna terkait penilaian kinerja yang perlu dilakukan juga dapat diimplementasikan dari aplikasi mobile atau web ini. Ini membantu dalam memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan tepat waktu dan tidak terlupakan. Pengguna dapat menerima pengingat melalui pemberitahuan push di aplikasi mobile mereka atau melalui pesan di dalam aplikasi web, manajer dan karyawan dapat menulis komentar, memberikan pujian, memberikan saran, atau mengidentifikasi area pengembangan dalam formulir penilaian. Komentar atau umpan balik ini dapat diberikan dalam bentuk teks, suara, atau bahkan dengan menggunakan fitur kamera untuk merekam video umpan balik.

Aplikasi mobile atau web memberikan akses mudah ke data kinerja yang relevan. Manajer atau tim HR dapat melihat riwayat penilaian, skor kinerja, umpan balik sebelumnya, dan pencapaian tujuan secara langsung melalui aplikasi. Hal ini memungkinkan pemantauan kinerja yang real-time, identifikasi tren, dan pengambilan keputusan yang berdasarkan data.

7.5.3. Sistem Pelacakan Waktu

Sistem Pelacakan Waktu (Time Tracking System) dapat digunakan dalam penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) untuk mengukur dan memantau waktu yang dihabiskan oleh karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Berikut ini beberapa informasi tentang penggunaan sistem pelacakan waktu dalam penilaian kinerja SDM:

1. **Pencatatan Waktu:** Sistem pelacakan waktu memungkinkan karyawan untuk mencatat waktu yang dihabiskan dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan. Mereka dapat memulai dan menghentikan waktu dengan menggunakan perangkat keras seperti jam tangan atau perangkat lunak yang terpasang pada komputer atau perangkat mobile mereka. Data waktu yang tercatat ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja karyawan.
2. **Pemantauan Aktivitas:** Sistem pelacakan waktu juga dapat memantau aktivitas karyawan selama waktu kerja. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak yang merekam aktivitas di komputer karyawan, seperti aplikasi yang mencatat waktu yang dihabiskan di setiap program atau situs web. Hal ini memungkinkan manajer untuk melihat bagaimana karyawan menggunakan waktu mereka dan apakah mereka fokus pada tugas-tugas yang relevan.
3. **Pemantauan Jam Kerja:** Sistem pelacakan waktu memungkinkan pemantauan jam kerja karyawan. Manajer dapat melihat jam masuk dan jam keluar karyawan, serta waktu yang dihabiskan untuk istirahat atau cuti. Hal ini membantu dalam memastikan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan terkait jam kerja dan mengidentifikasi ketidakhadiran atau kelebihan waktu kerja.
4. **Pemantauan Proyek dan Tugas:** Sistem pelacakan waktu dapat digunakan untuk memantau waktu yang dihabiskan oleh karyawan dalam menyelesaikan proyek atau tugas tertentu. Dengan mencatat waktu yang dihabiskan pada setiap proyek atau tugas, manajer dapat melihat tingkat produktivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.
5. **Laporan Kinerja:** Data waktu yang terkumpul dalam sistem pelacakan waktu dapat digunakan untuk membuat laporan kinerja karyawan. Laporan ini dapat mencakup informasi seperti jumlah jam kerja, waktu yang dihabiskan untuk proyek atau tugas tertentu, dan efisiensi penggunaan waktu. Laporan ini membantu dalam penilaian kinerja karyawan.

dan dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik dan pengembangan.

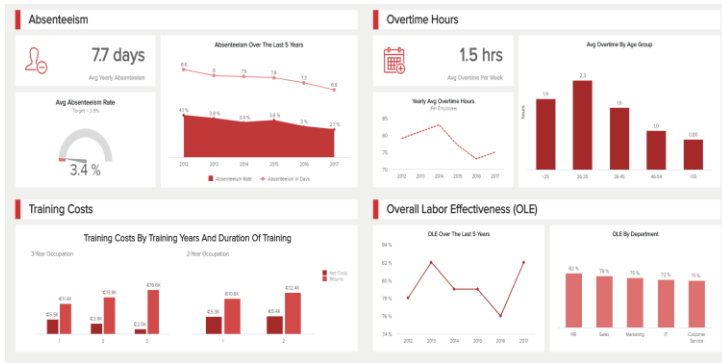
Penggunaan sistem pelacakan waktu dalam penilaian kinerja SDM dapat memberikan informasi yang objektif dan akurat tentang penggunaan waktu karyawan, tingkat produktivitas, dan efisiensi kerja. Hal ini membantu manajer dan tim HR dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih tepat dan objektif.

7.5.4. Sistem Analitik dan Dashboard Kinerja SDM

Sistem Analitik dan Dashboard Kinerja SDM adalah perangkat teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam bentuk visual yang mudah dipahami. Sistem analitik SDM dapat mengumpulkan data kinerja dari berbagai sumber, seperti sistem manajemen kinerja, sistem pelacakan waktu, sistem kehadiran, dan sistem lainnya yang terkait dengan kinerja SDM. Data ini mencakup informasi seperti pencapaian tujuan, penilaian kinerja, waktu kerja, absensi, dan lain-lain. Sistem ini menggunakan teknik analisis data untuk mengolah data kinerja yang terkumpul. Ini melibatkan penggunaan algoritma dan metode statistik untuk mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan dalam data. Analisis ini membantu dalam memahami kinerja SDM secara lebih mendalam, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dan menghasilkan wawasan yang berharga untuk pengambilan keputusan.

Dashboard kinerja SDM adalah antarmuka visual yang menampilkan data kinerja secara ringkas dan mudah dipahami. Dashboard ini biasanya berupa grafik, diagram, dan metrik kinerja yang disajikan dalam satu tampilan. Manajer atau tim HR dapat melihat informasi kinerja secara langsung, memantau tren kinerja, membandingkan hasil dengan target atau benchmark,

dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih. Gambar 7.5 merupakan contoh dashpoar pada penilaian kinerja.



Gambar 7. 5 Contoh dashboard kinerja

Sumber : (Datapine, n.d.)

Sistem analitik SDM sering kali menyediakan fleksibilitas untuk menyesuaikan dashboard kinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengguna dapat memilih metrik kinerja yang ingin ditampilkan, mengatur tata letak dashboard, dan menambahkan filter atau dimensi tambahan. Selain itu, sistem ini sering menyediakan fitur drill-down yang memungkinkan pengguna untuk melihat data dengan lebih detail dan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja SDM.

Dengan sistem ini, data kinerja diperbarui secara teratur dan dashboard kinerja dapat menggambarkan perubahan secara langsung. Hal ini memungkinkan manajer dan tim HR untuk melakukan tindakan segera ketika ada perubahan signifikan dalam kinerja SDM atau situasi yang membutuhkan intervensi. Sistem analitik dan dashboard kinerja SDM memberikan informasi yang penting dalam pengelolaan kinerja SDM. Dengan visualisasi data yang jelas dan wawasan yang dihasilkan dari analisis, manajer dan tim HR dapat membuat keputusan yang

lebih baik, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja SDM.

7.5.5. Alat Komunikasi dan Kolaborasi untuk penilaian kinerja SDM

Alat komunikasi dan kolaborasi dapat berperan penting dalam proses penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM). Mereka membantu dalam memfasilitasi komunikasi antara manajer dan karyawan, memungkinkan pertukaran umpan balik secara real-time, dan memfasilitasi kolaborasi dalam pengembangan tujuan kinerja dan rencana tindak. Berikut ini beberapa contoh alat komunikasi dan kolaborasi yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja SDM:

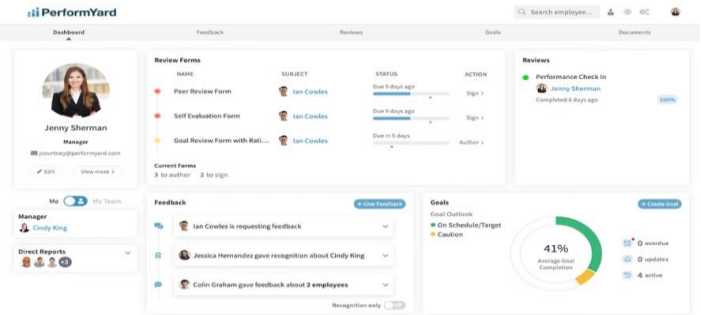
1. **Email:** Email adalah alat komunikasi yang umum digunakan dalam konteks bisnis. Manajer dan karyawan dapat menggunakan email untuk memberikan umpan balik tertulis, mengirim pengingat atau pemberitahuan terkait penilaian kinerja, atau untuk memulai diskusi dan pertukaran informasi terkait kinerja. Email juga dapat digunakan untuk menyampaikan hasil penilaian kinerja secara resmi.
2. **Chat atau Instant Messaging:** Alat chat atau instant messaging, baik yang terintegrasi dalam aplikasi komunikasi internal perusahaan atau melalui platform pihak ketiga seperti Slack atau Microsoft Teams, memungkinkan komunikasi real-time antara manajer dan karyawan. Mereka dapat digunakan untuk memberikan umpan balik langsung, menjawab pertanyaan, atau mengklarifikasi hal-hal terkait dengan penilaian kinerja.
3. **Video Conference:** Video conference memungkinkan pertemuan tatap muka virtual antara manajer dan karyawan, terutama jika mereka berada di lokasi yang berbeda secara geografis. Melalui platform seperti Zoom, Google Meet, atau Microsoft Teams, mereka dapat melibatkan percakapan

langsung, diskusi mendalam tentang penilaian kinerja, dan memberikan umpan balik secara interaktif. Gambar 7.6 merupakan ilustrasi tatap muka secara virtual.



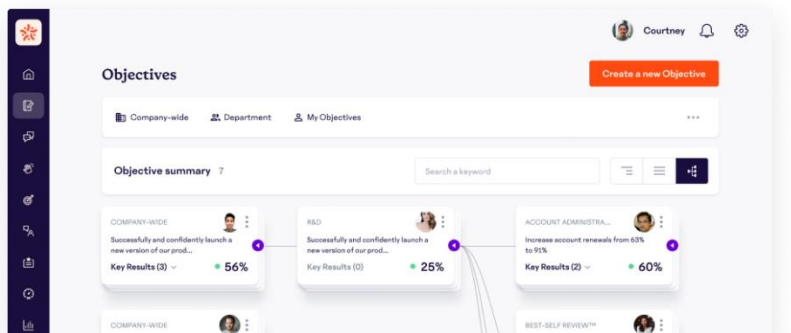
Gambar 7. 6 Ilustrasi teknologi tatap muka virtual
Sumber : (Mugni, 2020)

4. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Online: Sistem manajemen kinerja berbasis online, yang mencakup platform seperti PerformYard, 15Five, atau Lattice seperti yang dapat dilihat tampilannya pada Gambar 7.7, 7.8, dan 7.9, memberikan platform khusus untuk melakukan penilaian kinerja SDM secara elektronik. Mereka memfasilitasi pengisian formulir penilaian, memberikan umpan balik, dan menyimpan data kinerja dalam satu lokasi yang dapat diakses oleh manajer dan karyawan. Platform ini juga sering dilengkapi dengan fitur komentar dan diskusi, yang memungkinkan interaksi dan kolaborasi yang lebih baik.



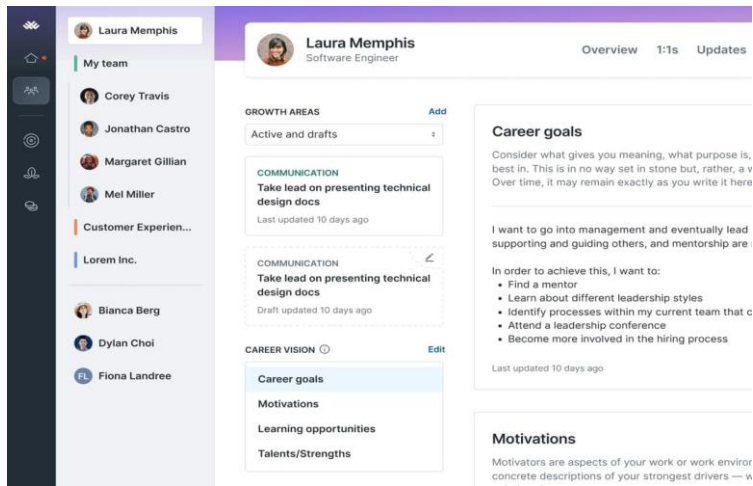
Gambar 7.7 Visualisasi platform PerformYard

Sumber : (Getapp.com, n.d.)



Gambar 7.8 Visualisasi platform 15Five

Sumber : (15five.com, n.d.)



Gambar 7.9 Visualisasi platform Lattice

Sumber : (Iwuozor & Watts, 2022)

5. Dokumen Berbagi dan Kolaborasi: Alat berbagi dokumen dan kolaborasi, seperti Google Drive, Microsoft SharePoint, atau

128

Dropbox, memfasilitasi kolaborasi dalam pengembangan tujuan kinerja, rencana tindak, dan dokumentasi terkait kinerja. Manajer dan karyawan dapat bekerja secara bersama-sama pada dokumen-dokumen ini, memberikan komentar, melakukan revisi, dan mengakses informasi secara real-time.

7.5.6. Sistem Manajemen Talent

Sistem Manajemen Talent (Talent Management System): Sistem manajemen talent adalah platform yang meliputi aspek pengelolaan talenta, termasuk penilaian kinerja. Sistem ini memungkinkan pengelolaan data karyawan, pengembangan karir, rencana suksesi, pelatihan, dan pengenalan bakat. Ini membantu organisasi dalam merencanakan dan mengelola strategi pengembangan dan pengelolaan kinerja SDM.

Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang tepat di tempat yang tepat dan dapat mengoptimalkan potensi mereka. Berikut ini beberapa informasi tentang sistem manajemen talent untuk SDM:

1. **Identifikasi Bakat:** Sistem manajemen talent membantu dalam mengidentifikasi individu yang memiliki bakat dan potensi tinggi di dalam organisasi. Ini melibatkan proses penilaian yang komprehensif, seperti penilaian kinerja, penilaian kompetensi, dan penilaian potensi. Dengan mengidentifikasi bakat, organisasi dapat fokus pada pengembangan mereka dan memastikan bahwa mereka ditempatkan di peran yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka;
2. **Pengembangan Bakat:** Sistem manajemen talent memberikan perhatian khusus pada pengembangan bakat dan potensi individu. Ini melibatkan penyediaan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka. Organisasi dapat menyusun rencana

pengembangan individu yang terfokus dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan karir.

3. **Pemindahan dan Penempatan:** Sistem manajemen talent membantu dalam pemindahan dan penempatan individu yang berbakat ke peran yang lebih strategis atau penting dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, keahlian individu, dan potensi mereka untuk sukses di peran baru. Pemindahan dan penempatan yang tepat membantu dalam memaksimalkan kontribusi individu terhadap kesuksesan organisasi.
4. **Retensi Bakat:** Sistem manajemen talent juga berfokus pada upaya retensi bakat, yaitu menjaga individu yang berbakat tetap berada dalam organisasi. Ini melibatkan pengenalan program pengakuan, penghargaan, dan insentif yang dapat mendorong individu untuk tetap berkontribusi dan berkembang di dalam organisasi. Selain itu, sistem ini juga dapat membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan kehilangan bakat.
5. **Perencanaan Suksesi:** Sistem manajemen talent memfasilitasi perencanaan suksesi, yaitu mengidentifikasi dan mempersiapkan individu untuk mengisi posisi penting atau kunci dalam organisasi jika terjadi perubahan kepemimpinan atau kepergian karyawan yang kunci. Dengan memiliki rencana suksesi yang baik, organisasi dapat memastikan kelancaran operasional dan kontinuitas dalam pengelolaan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- 15five.com. (n.d.). *The performance management platform that maximizes employee engagement, performance and retention*. <https://www.15five.com/products/>
- BelieveSelf. (2016). *Form Penilaian Kinerja Kerja*. SCRIBD. <https://www.scribd.com/doc/297577798/Form-Penilaian-Kinerja-Kerja>
- Datapine. (n.d.). *HUMAN RESOURCES DASHBOARD EXAMPLES*. <https://www.datapine.com/dashboard-examples-and-templates/human-resources>
- Getapp.com. (n.d.). *PerformYard Pricing, Features, Reviews and Alternatives*. <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/a/performyard-talent/>
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*. PENERBIT LUXIMA METRO MEDIA.
- Iwuozor, J., & Watts, R. (2022). *What Is Lattice Software?* <https://www.forbes.com/advisor/business/software/what-is-lattice-software/>
- Mugni, A. (2020). *Langkah-langkah Mudah Presentasi Menggunakan Aplikasi Zoom Meeting*. <https://Potensibisnis.Pikiran-Rakyat.Com/>. <https://potensibisnis.pikiran-rakyat.com/tips-trik/pr-69823222/langkah-langkah-mudah-presentasi-menggunakan-aplikasi-zoom-meeting>
- Sugijono. (2015). *Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Orbith*, 11(3), 214–222.

BAB 8

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh: Normansyah, S.E., M.Si.

8.1. Pendahuluan

8.2. Pengertian Perencanaan Sumber Daya manusia

Semua organisasi dalam menghadapi abad 21 dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang proaktif terhadap setiap perubahan. Setiap organisasi, baik publik maupun swasta sudah barang dan masyarakat. Sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pelanggan dan masyarakat sudah tentu makin kritis terhadap kualitas produk dan pelayanan yang di berikan organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus adaptif terhadap setiap perubahan dan ketidakpastian lingkungan. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan bersaing adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers*) dan memiliki berbagai keterampilan dan keahlian (*multiskilling workers*), karena kualitas barang akan bergantung pada jasa dan pelayanan unsure manusia yang memiliki kecakapan.

Globalisasi ekonomi tentunya berdampak pada perkembangan teknologi yang kian maju pesat di bidang transportasi, telekomunikasi dan travel yang di sebut Triple t revolution. Contohnya, dalam rangka menghadapi transportasi global, kualitas pelayanan jasa transportasi sebaiknya di tolong oleh sumber daya manusia yang ahli dan termampil. karena itu perkembangan SDM guna menjaring termampil yang lebih luas

perlu ditangani sejak dini, jika tidak ingin timbul masalah yang lebih besar dalam 5-10 tahun mendatang. Pernyataan tersebut menunjukkan betapa pentingnya manajemen SDM, terutama aspek perencanaan SDM yang bermutu dan trampil untuk mendukung kualitas pelayanan sector jasa di masa datang mutlak diperlukan. sebagai sumber devisa Negara, jumlah dan yang akan dikembangkan.

Perencanaan SDM adalah suatu proses sistemis yang digunakan untuk memperkirakan permintaan dan penyediaan SDM di masa datang. Melalui program perencanaan SDM yang sistemis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Setiap organisasi mempunyai misi yang harus dicapai dan selanjutnya dituangkan dalam rencana jangka pendek dan panjang.

Rencana jangka pendek dan panjang yang telah ditentukan terutama harus dilaksanakan oleh manusia ada dalam organisasi. jika SDM yang melaksanakan rencana organisasi tersebut tidak sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan maka tidak akan berhasil. Perencanaan SDM merupakan elemen yang penting dalam mengembangkan "*strategic planning*" karena merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut. Perencanaan SDM mempunyai peran yang penting dalam mengembangkan perencanaan strategis. Pelaksanaan fungsi-fungsi SDM manajemen harus dilaksanakan secara konsekuen sehingga menjamin keberhasilan perencanaan strategis yang ditetapkan.

Salah satu contoh fungsi dan peran manajemen SDM dalam mencapai misi organisasi adalah proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan guna mendapatkan tenaga kerja yang termampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. fungsi komplementer lainnya. Seperti *performance appraisal system* dan *compensation management* merupakan fungsi pendukung keberhasilan perencanaan strategis organisasi. Perencanaan merupakan kegiatan atau

proses yang sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan “fokus” dan “fleksibilitas” suatu organisasi yang memiliki fokus untuk mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan, dan mengetahui kualitas pelayanan yang baik. Organisasi yang mempunyai fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan mempunyai pandangan ke depan. Organisasi ini siap dan mampu mengambil tindakan atau mengatasi masalah-masalah yang mendesak dan memanfaatkan kesempatan yang ada.

Perencanaan membantu manajer pada berbagai tipe organisasi dan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang lebih baik, karena:

1. Perencanaan berorientasi pada output
2. Perencanaan memberikan arah orientasi pada kinerja
3. Perencanaan berorientasi pada prioritas
4. Perencanaan ini memfokuskan pada hal yang paling penting untuk mendapat perhatian yang utama
5. Perencanaan berorientasi keuntungan
6. Perencanaan membantu mengalokasikan sumber – sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik
7. Perencanaan berorientasi pada perubahan
8. Perencanaan membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai efisiensi dan efektivitas

Pengertian perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Andrew F Sikula: 1981. “Human resources of manpower planning has been defined as the process determining manpower requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organizations.”

Pengertian perencanaan sumber daya manusia juga dikemukakan oleh “Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi Tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi

tersebut dapat mencapai tujuan " (Robert L. Mathis dan John H.Jackson, 2001) Wiliam B. Werther dan Keith Davis mengatakan "Perecanaan yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang , baik jumlah maupun jenisnya sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen seleksi pelatian , dan aktivitas lain dengan baik".

Kompetisi strategi organisasi dari suatu organisasi secara keseluruhan menjadi dasar dari perecanaan sumber daya manusia , di mana proses analisis dan identifikasi serta kebutuhan akan sumber dan sehigga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan perecanaan sumber daya manusia memberikan petunjuk masa depan menentukan di mana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kereja akan dibutuhkan dan pelatian dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja.

Selani itu jenjang karir yang tepat bagi tenaga kerja dan manajemen serta sistem kompensasi harus sesuai dengan sistem penyesuaian kenerja , di mana harus sesuai pula dengan keputusan pengembangan sumber daya manusia

8.3. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi tentunya melaksanakan perecanaan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi yang perlu di kembangkan adalah sistem perecanaan SDM metedo formal sehigga penyediaan " Knowledge based and multiskiling worker. Perecanaan SDM dilakukan dengan tujuan :

1. Memberdayakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif.
2. Mengembangkan peluang kerier yang lebih efektif
3. Mengembangkan SDM yang berkualitas dan memilik kepuasan kerja
4. Memadukan aktivitas SDM dan tujuan organisasi serta tujuan individu secara efisien .
5. Mmbantu program rekrutmen dengan lebih ekonomis .

6. Membantu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia sehingga dapat menyediakan informasi yang akurat tentang kegiatan SDM dan unit-unit organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting karena semua perencanaan itu penting. Pemanfaatan sumber daya secara maksimal tidak terjadi begitu saja. Efisiensi yang optimal hanya dapat setelah ada perencanaan yang cermat, tujuan dan langkah-langkah, serta tindakan telah dilakukan. Pemanfaatan setiap input organisasi yang paling produktif hanya dapat dicapai melalui perhatian yang penuh kesadaran dan dalam waktu yang lama. Perencanaan ini mempunyai dimensi-dimensi yang luas, tetapi hal yang terpenting berada pada tiga tingkat utama, yakni tingkat perorangan, tingkat organisasi, dan tingkat nasional.

8.3.1. Tingkat Perorangan

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting, penting bagi kepentingan individu karena perencanaan dapat membantu meningkatkan keterampilan. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karier yang terarah. Stres, tekanan pekerjaan, dan kegelisahan akan berkurang apabila kegiatan perencanaan sudah sesuai dengan standar pedoman dan diikuti dengan baik.

8.3.2. Tingkat Organisasi

Organisasi atau lembaga menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dalam jangka panjang. Organisasi harus merekrut tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk dikerjakan sehingga dapat bekerja secara produktif.

8.3.3. Tingkat Nasional

Masalah sumber daya manusia ditingkat nasional terkait dengan jumlah, komposisi, keragaman, dan angkatan kerja yang ada pada suatu negara. Pemerintah harus dapat memprediksi tingkat angkatan kerja sekaligus tingkat pengangguran yang ada. Untuk melihat seberapa besar kebutuhan dan arah keterampilan tenaga kerja, dapat dikaitkan dengan penawaran serta aspek global. Teknologi yang sangat berperan dalam industri akhir-akhir ini membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil dalam bidang iptek, manajerial, dan inovatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dengan demikian, perlu disiapkan sumber daya yang berkualitas dan unggul untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat untuk produktivitas yang lebih baik dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

8.4. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia dapat memenuhi banyak tujuan organisasi. Menurut Thomas H Stone terdapat dua tujuan pokok, yaitu:

1. *To aid setting organizational goals and objectives, including planning for attainment of equal employment opportunity and affirmative action goals.*
2. *To examine the effect of alternative human resources policies and program and recommend implementation of the alternative that contribute most to organizational effectiveness*

(Melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif sumber daya manusia dan menyarangkan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang kepada efektivitas organisasi). Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan dapat meminimalkan resiko atau ketidakpastian suatu tindakan. Dengan mengasumsikan kondisi dimasa datang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan, ketidakpastian dapat dikurangi sehingga keberhasilan memiliki probabilitas lebih besar.

Kebutuhan akan perencanaan sumber daya manusia mungkin tidak segera tampak. Sebenarnya, kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi hampir tidak pernah dapat dipenuhi dengan cepat atau mudah. Suatu organisasi yang tidak merencanakan sumber daya manusia akan melihat bahwa kebutuhan karyawannya tidak akan terpenuhi dan tujuan keseluruhan organisasi tidak akan tercapai secara efektif.

8.5. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara umum, manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Fokus pada perencanaan saja akan merugikan organisasi karena mengabaikan fungsi-fungsi yang lain. Dengan demikian manajemen perlu menyeimbangkan antara fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan fungsi-fungsi yang lain agar sasaran organisasi tercapai secara keseluruhan.

Jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1. Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek sumber daya manusia atau terhadap keputusan bisnis;
2. Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang mempengaruhi biaya sumber daya manusia menjadi tidak terkontrol;
3. Manajemen dapat menempatkan “right man on the right place” dengan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi;
4. Manajemen memberi kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas dalam program perencanaan sumber daya manusia internal organisasi;
5. Menambah sistem informasi menjadi lebih baik untuk mengetahui pengetahuan tentang profil karyawan, pekerjaan, keahlian, kemampuan, kompensasi yang adil dan layak, serta dapat memprediksi kebutuhan jumlah tenaga kerja saat ini dan yang akan datang;
6. Memungkinkan penarikan karyawan baru secara ekonomis;

7. Koordinasi sumber daya manusia berjalan lebih baik.

Kebutuhan akan perencanaan sumber daya manusia tidak lagi merupakan kebutuhan sekunder, tapi banyak organisasi menerapkan bahwa hal ini merupakan tuntutan mutlak bagi perkembangan organisasi keseluruhan. Perubahan-perubahan aspek lingkungan menyadarkan bahwa organisasi harus berbenah diri menuju kedinamisan global.

Tuntutan untuk selalu menyediakan tenaga kerja baru dan yang mempunyai keahlian tinggi tidak hanya melibatkan departemen manajemen sumber daya manusia sebagai satu-satunya kualitas karyawan ini merupakan titik fokus pengambilan keputusan manajemen organisasi. Pengambilan keputusan pada perencanaan sumber daya manusia akan sangat beruntung pada kualitas dan sistem informasi yang tersedia.

Melalui proses perencanaan sumber daya manusia, tersedia informasi yang nantinya akan digunakan untuk memprediksi kebutuhan yang akan datang. Bukti-bukti dan data saat ini dapat dipakai untuk memprediksi bahwa kemungkinan yang terjadi di masa depan merupakan cara terbaik yang dapat digunakan oleh manajemen pada perencanaan sumber daya manusia.

8.6. Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa elemen atau unsur yang harus diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu tujuan, perencanaan organisasi audit sumber daya manusia, dan ramalan sumber daya manusia.

1. Tujuan bahwa tiap organisasi sewajarnya mempunyai tujuan dan sasaran bagaimana mereka beroperasi. Demikian pula dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan yang berdasarkan pribadi / individu sekaligus organisasi. Tujuan ini harus memuat sumber daya yang representatif untuk kepentingan

jangka panjang organisasi. Faktor yang perlu diperhatikan dalam perumusan tujuan adalah:

- a. Sejarah latar belakang organisasi akan menentukan karakteristik organisasi. Organisasi yang didirikan secara turun temurun bersifat paternal sehingga akan berpengaruh pada karakteristik budaya perusahaan yang masih bersifat kekeluargaan. Organisasi yang dibangun oleh pendiri yang independen, inovatif, visioner dan transformasi akan membawa dampak pada manajemen bawah terhadap kondisi bisnis yang kontemporer;
- b. Kemampuan organisasi Kemampuan yang dimiliki oleh organisasi hendaknya harus dipahami betul sebagai salah satu kelebihan, yaitu daya saing dan nilai lebih. Kemampuan yang dimiliki organisasi sebagai daya saing merupakan *point of interest* dalam persaingan global. Terlebih bagi organisasi yang baru melakukan peluncuran usaha pada konsumen, hendaknya kemantapan dalam bidang bisnis harus solid. Bidang usaha yang dijalani mestinya merupakan refleksi pemikiran secara mendalam dari pendiri secara terus-menerus. Organisasi yang memutuskan untuk terjun dibidang makanan siap saji akan berpikir seribu kali bila akan memutuskan untuk mengambil bidang lain yang bukan merupakan spesialisasinya. Demikian juga perusahaan Apple Computer tidak akan merambah bidang bisnis lain yang bukan spesialisasinya;
- c. Lingkungan organisasi aspek lingkungan ini akan menciptakan variabel kesempatan dan ancaman bagi organisasi. Sering kita jumpai analisa ini merupakan refleksi dari analisis SWOT sehingga organisasi memang perlu melakukan identifikasi keunggulan. Kelemahan, kesempatan, dan ancaman untuk mengetahui sejauh mana

kemampuan dan posisi organisasi dibanding organisasi pesaing;

- d. Fokus pada pasar fokus pada apa yang dituju yang merupakan cerminan dari misi, visi dan tujuan organisasi. Organisasi bila ingin eksis harus melihat, tanggap dan merespons apa yang menjadi keinginan konsumen karena konsumen memiliki keinginan, persepsi, sikap dan daya beli yang bervariasi. Faktor luar atau eksternal juga sangat berpengaruh terhadap perubahan sikap konsumen. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk selalu menjaga antara keinginan pasar dan tetap atau fokus pada sasaran organisasi. Fokus pada pasar dengan tetap melihat kondisi eksternal tenaga kerja, apalagi globalisasi sudah mulai di ambang pintu. Dengan harapan bahwa organisasi yang berorientasi fokus pada pasar dengan mempertimbangkan jumlah kebutuhan tenaga kerja dan kondisi pasar kerja di pasar bursa kerja. Tenaga kerja begitu berlimpah, sementara lapangan kerja demikian sedikit. Di tengah peradaban industri yang sangat pelit memberikan peluang maka kota-kota besar di setiap negara Asia menjadi tanah impian bagi para pencari kerja dan sekaligus menjadi sumber timbulnya konflik dan penderitaan;
- e. Dapat dicapai Misi dan tujuan yang baik hendaknya dapat diwujudkan. Setiap jenjang manajemen harus memahami betul apa tujuan dan sasaran organisasi sehingga masing-masing hierarki tidak mempunyai persepsi yang berbeda dimana akan berpotensi menimbulkan konflik yang disfungsi. Manajemen dan karyawan harus bersinergi untuk memantapkan apa yang menjadi keinginan bersama sehingga tidak terjadi perbedaan pandangan antara tujuan individu dan tujuan organisasi;

- f. Dapat memotivasi Misi dan tujuan dapat memberikan motivasi dan semangat kerja pada seluruh karyawan. Maka dari itu, perumusan tujuan, misi dan visi harus realistis. Motivasi juga dipengaruhi dari faktor kepemimpinan manajemen yang mampu mengubah organisasi menjadi lebih bernilai;
- g. Spesifik tujuan yang spesifik dapat memberikan arah dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Identifikasi isu-isu strategis yang dianalisis organisasi, sebaiknya dibuat dengan mempertimbangkan waktu, biaya dan tenaga. Dengan demikian, perumusan tujuan yang dibuat dapat lebih terarah dan jelas serta mudah diterapkan pada manajemen madya ke bawah.

2. Perencanaan Organisasi kegiatan ini membantu organisasi dalam mengadakan perubahan bagi perkembangan organisasi. Perencanaan ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan harus mendukung fungsi-fungsi yang lain, seperti pengorganisasian, susunan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan dapat meminimalkan resiko atau ketidakpastian. Perencanaan ternyata tidak hanya bersifat sisi positif, tetapi memiliki sisi negatif pula. Segi positifnya, perencanaan membantu manajemen untuk melihat masa datang. Manajemen yang hanya melihat kondisi saat ini akan berpandangan sempit sehingga dapat membahayakan organisasi. Selain itu, perencanaan membuat koordinasi menjadi lebih baik serta fokus pada tujuan organisasi. Karena tujuan merupakan titik awal maka manajemen selalu diingatkan pada tujuan tersebut. Jika perencanaan tidak dilakuakn dengan baik, akan membuang waktu dan tenaga. Fokus pada perencanaan saja juga tidak akan menguntungkan karena mengabaikan fungsi yang lain. Beberapa jenis perencanaan seperti misi, tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, program dan anggaran.

3. Audit sumber daya manusia. Mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Hasilnya dapat memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi para manajer operasional dan departemen personalia. Audit juga merupakan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau organisasi. Manfaat audit sumber daya manusia:

- a. Memberikan kontribusi pada departemen personalia organisasi;
- b. Memberikan rasa profesionalisme dan tanggung jawab di antara para karyawan;
- c. Kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktik-praktik personalia;
- d. Mengidentifikasi dengan jelas tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia;
- e. Menganalisis masalah-masalah personalia;
- f. Mampu mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif;
- g. Menyelesaikan konflik dengan kebijakan dan aturan secara fleksibel;
- h. Dapat mudah menerima perubahan-perubahan yang diperlukan departemen sumber daya manusia;
- i. Mudah menemukan permasalahan yang terjadi pada sistem informasi sumber daya manusia

4. Peramalan sumber daya manusia. Meramal kebutuhan tenaga kerja merupakan hal terpenting sekaligus tersulit untuk dilakukan. *Pertama*, perlu mengidentifikasi berbagai kendala yang mempengaruhi permintaan, baik faktor yang berpengaruh langsung dan faktor tidak langsung atau perubahan lingkungan eksternal. *Kedua*, ramalan ini dibuat dengan pertimbangan keakuratan metode peramalan yang digunakan. Peramalan sumber

daya pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa mendatang. Teknik yang dapat dipakai antara lain teknik Delphi, ekstrapolasi, analisis komputer, indeksasi, new venture analysis, dan masih banyak lagi. Tentunya metode apapun yang akan digunakan harus memiliki pertimbangan keakuratan, validitas, dan efisien dari sisi anggaran (Teknik peramalan lebih jauh akan dibahas pada subbahasan berikutnya)

8.7. Peramalan Penawaran Sumber Daya Manusia

Peramalan penawaran sumber daya manusia bertujuan memprediksi jumlah permintaan dan penawaran di waktu yang akan datang baik secara kuantitas maupun kualitas. Memilih metode peramalan yang tepat merupakan hal yang penting dan sulit, karena tidak semua sesuai dengan organisasi dan situasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus memilih metode yang paling sesuai untuk menjawab permasalahan organisasi.

Faktor di bawah ini dapat dijadikan pertimbangan dalam memilih metode peramalan.

1. *Stability dan certainty.* Tidak mudah menggunakan metode yang berdasar data masa lalu jika organisasi dan lingkungan berubah dengan cepat dan tidak bisa diprediksikan. Kebijakan informasi manusia mungkin besar peranannya dalam situasi ini dimana akan berguna pula untuk memperkirakan beberapa skenario yang masing-masing memiliki asumsi berbeda-beda;
2. Ketersediaan data. Bagaimana akurasi dan kekomplitan data masa lalu mengenai jumlah karyawan, kemampuan karyawan, dan perputaran karyawan? Jika data tidak tersedia maka beberapa pendekatan dengan teknik statistik tidak dapat digunakan;
3. Jumlah karyawan. Beberapa teknik statistik, seperti analisis Markov dan regresi akan mudah diterapkan pada organisasi dengan jumlah karyawan yang besar. Untuk organisasi dengan jumlah karyawan yang lebih

kecil disarankan menggunakan teknik penyesuaian (*judgmental methods*);

4. Ketersediaan sumber daya. Berapa lama kemampuan komputer dan keahlian statistik dapat dijadikan alat untuk memprediksi? Ketersediaan sumber-sumber daya yang ada dan siap untuk dioperasionalkan menjadi salah satu kesiapan yang harus dipenuhi;
5. *Kredibilitas manajemen*. Apakah manajer kunci dapat menerima proses dan percaya pada suatu prediksi? Kadang-kadang metode yang simpel, termasuk didalam input manajemen substansi, kredibilitasnya lebih terjamin, bahkan pada organisasi teknologi tinggi sekalipun;
6. Jangka waktu. Metode penyesuaian mungkin adalah metode yang paling fleksibel untuk mengantisipasi tren jangka panjang yang kompleks. Sementara metode statistik mungkin lebih akurat bila digunakan pada jangka pendek.

Berikut beberapa teknik peramalan yang dapat direkomendasikan pada organisasi.

1. Teknik Delphi. Estimasi dilakukan oleh beberapa ahli guna menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia masa datang. Hasil tersebut kemudian disimpulkan dan dilakukan survei berulang kali. Aktivitas ini akan menghasilkan keputusan atau konsensus bersama dari hasil yang sudah disepakati;
2. Ekstrapolasi. Estimasi didasarkan pada data historis untuk memproyeksikan kebutuhan yang akan datang. Misalnya jumlah karyawan di bagian personalia rata-rata 3 setiap bulannya yang diterimakan dalam dua tahun maka ada 26 tenaga kerja yang akan diterima dalam setahun mendatang;
3. Analisis Komputer. Estimasi yang dilakukan melalui program komputer dengan model matematis untuk menghitung jumlah kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang;

4. Indeksasi. Melakukan estimasi kebutuhan karyawan di waktu mendatang dengan melihat ciri atau karakter perkembangan karyawan melalui indeks;
5. New Venture Analysis. Estimasi dilakukan dengan mengetahui jumlah kebutuhan sumber daya manusia, yaitu melihat perbandingan dengan organisasi lain yang sejenis yang sebelumnya sudah beroperasi;
6. Analisis Markov. Model markov adalah teknik matematis untuk menganalisis perkembangan keadaan karyawan. Model ini dapat digunakan untuk kebutuhan manpower dan perencanaan karir. Kegiatan ini dapat memproyeksi kebutuhan karyawan maupun mencari kemacetan program promosi. Model ini paling tepat digunakan dalam lingkungan pekerjaan yang kondisinya relatif stabil.

8.8. Tahap / Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

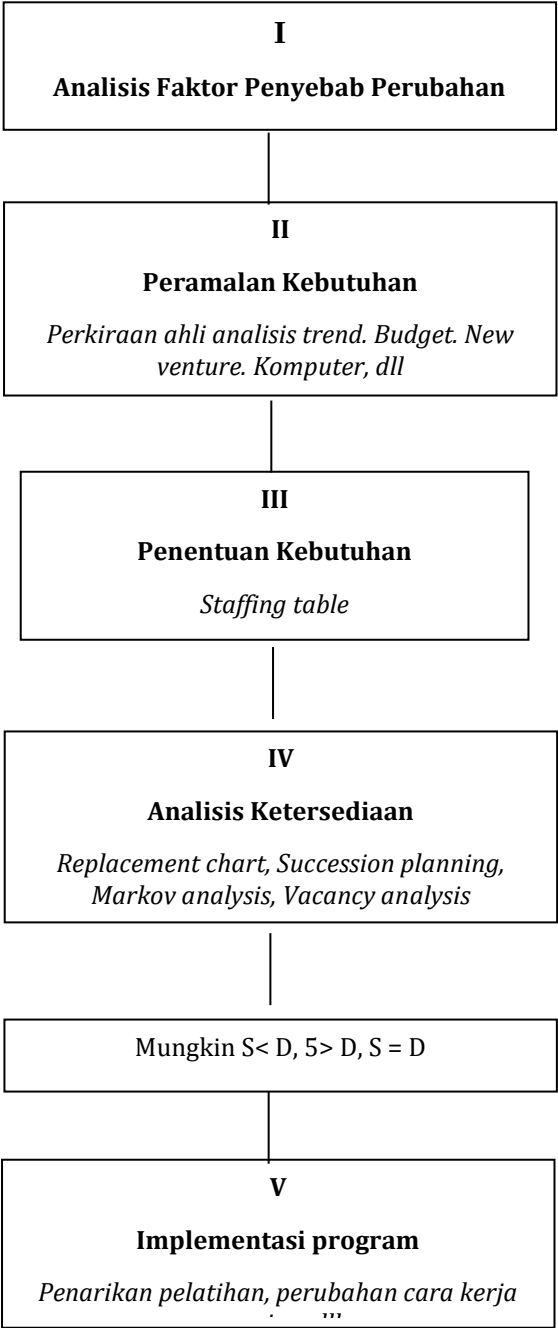
Fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar sebelum melakukan kegiatan yang selanjutnya. Hampir semua organisasi setuju bahwa perencanaan merupakan fungsi yang menduduki rating tertinggi dibandingkan dengan fungsi lain. Maka dari itu, perencanaan harus dipublikasikan pada semua level manajemen agar jajaran operasional lebih memahami dan proaktif terhadap semua isu-isu strategis internal dan eksternal. Berikut langkah-langkah dalam perencanaan sumber daya manusia. Tahap dari proses perencanaan sumber daya manusia ditunjukkan dalam Gambar 8.1. Proses sumber daya manusia diawali dengan memperhatikan faktor strategi dan tujuan organisasi. Analisis kebutuhan sumber daya manusia dan sumber pengadaan, baik melalui internal dan eksternal harus dilakukan. Sistem informasi sumber daya manusia yang diakses melalui sistem informasi sumber daya manusia (SISDM), sangat diperlukan guna menunjang penilaian sumber daya manusia.

Setelah penilaian selesai dilakukan maka dilakukan analisis terhadap ketidakseimbangan antara penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Alternatif strategi, baik

jangka pendek atau panjang, perlu dibuat untuk mencari solusi dan mengambil keputusan yang tepat. Strategi sumber daya manusia adalah alat yang dipakai untuk membantu organisasi dalam mengantisipasi dan mengatur permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Strategi ini akan memberi pedoman arah yang terarah dan jelas tentang bagaimana aktivitas sumber daya manusia dikembangkan.

Perencanaan sumber daya manusia memberikan pedoman masa depan, guna menentukan dimana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kerja akan dibutuhkan, serta pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki karyawan.

Perhatikan gambar proses perencanaan sumber daya manusia berikut



Gambar 8. 1 Model perencanaan sumber daya manusia

8.9. Hambatan Dalam Perencanaan

Semua jenjang manajemen saling berkoordinasi dan membentuk komite atau kelompok untuk menyatukan visi dan misi organisasi. Guna meminimalkan resiko kesalahan ri perencanaan, ada beberapa hambatan utama dalam perencanaan dan penetapan tujuan yang musti dipahami oleh semua jajaran manajemen dan karyawan.

Hambatan dalam perencanaan. Berikut adalah hambatan yang mungkin timbul dalam perencanaan:

- a. Tujuan yang tidak tepat;
- b. Sistem kompensasi yang tidak tepat;
- c. Lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis;
- d. Kondisi persaingan yang semakin tajam;
- e. Keengganan untuk mengubah tujuan;
- f. Tidak memahami organisasi yang semakin dinamis;
- g. Terjadi konflik internal organisasi antara manajemen dan buruh.

Tujuan yang tepat dapat menjadi penghalang perencanaan yang efektif. Sebagai contoh, jika tujuan yang ingin dicapai tidak realistis maka anggota organisasi tidak akan bersemangat melakukan perencanaan. Jika tujuan menekankan pada segi kuantitas dan mengabaikan kualitas maka perencanaan yang efektif akan terhambat. Perencanaan yang hanya menekankan pada output/penjualan atau produksi tanpa melihat kepuasan karyawan akan mengakibatkan perencanaan tidak tepat. Perencanaan yang hanya berfokus pada jangka pendek dengan mengorbankan jangka panjang akan mengakibatkan ketidakseimbangan dalam perencanaan. Lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah mengakibatkan perencanaan efektif sulit diterapkan. Sebagai contoh, perusahaan komputer seperti Microsoft dan Apple yang bergerak dalam bidang teknologi yang cepat mengalami perubahan. Perusahaan komputer dihadapkan pada situasi dan

tingkat persaingan yang ketat dan perubahan yang sangat dramatis yang membuat perencanaan menjadi semakin sulit.

Kondisi lingkungan yang berubah-ubah dan sulit diprediksi memaksa organisasi harus selalu waspada dan mengantisipasi permasalahan untuk meminimalkan konflik internal dalam organisasi. Masalah seperti tenaga kerja yang berlimpah sementara lapangan kerja yang terbatas dan industri yang terlalu pelit memberikan peluang kerja menjadikan kota-kota besar di setiap negara Asia menjadi tanah impian bagi para pencari kerja sekaligus menjadi sumber timbulnya konflik dan penderitaan. Dunia kerja atau peradaban industri, baik itu di negara dunia ketiga seperti Indonesia, India, Filipina ataupun dinegara yang lebih maju dengan masyarakatnya yang lebih makmur, seperti Malaysia dan Jepang ternyata menyisakan persoalan kebudayaan yang sama, yaitu konflik dan penderitaan. Manusia-manusia Asia harus merelakan diri untuk memberikan pelayanan khusus yang terpaksa bersifat “pelecehan sosial”, tetapi tetap terpaksa dilakukan agar seseorang mendapatkan pekerjaan. Termasuk yang paling radikal, harus mengubah diri menjadi manusia pekerja “berjenis kelamin” baru. Sementara di Indonesia, masalah yang meresahkan adalah masalah KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Bagaimana kue KKN habis dibagi-bagi oleh mereka yang “bersaudara” atau “seketurunan”. Sementara orang lain yang tampaknya lebih siap menghadapi dunia kerja malah langsung ditolak dengan peringatan “tak ada lowongan” oleh petugas keamanan yang telah mendapat bagian kue pula. Orang kecil mengusir orang kecil, sementara orang besar aman-aman saja memuaskan nepotismenya. Sungguh sebuah gambaran humoristik (satir) yang mengiris perasaan. Betapa KKN sudah menjadi penyakit sosial yang terus menggerogoti keberadaan Indonesia sebagai negara yang ingin memberikan kehidupan dan keamanan bagi setiap warganya. Sia-siakah menghadapi perubahan.

Ketidakpastian terhadap hasil perubahan mengakibatkan timbulnya perasaan enggan bagi sebagian anggota organisasi untuk melakukan perubahan. Kadang-kadang apa yang sudah dicapai sulit untuk dilepaskan. Karena dalam perubahan, hasil

yang akan dicapai belum tentu maksimal seperti keadaan sebelumnya. Manajemen pun memiliki keterbatasan. Persoalan waktu menjadi kendala sendiri. Karena terbatasnya waktu, manajer enggan untuk melakukan perubahan, terlebih bila tidak didukung oleh sumber daya yang memadai.

Manajemen organisasi juga berpikir sempit apabila perubahan dalam organisasi tidak ditanggapi dengan serius. Lingkungan global selalu menuntut organisasi untuk proaktif dan dinamis.

Perencanaan membutuhkan koordinasi yang baik dengan bagian organisasi yang lain. Jika manajemen tidak memahami organisasi, ia tidak dapat menyesuaikan perencanaan yang ia usulkan dengan perencanaan di bagian lain.

Mengatasi hambatan

Salah satu cara mengatasi hambatan perencanaan adalah dengan memahami tujuan perencanaan dan proses penetapan tujuan. Meskipun bukan satu-satunya dalam mengatasi masalah, tetapi paling tidak dapat membantu pengambilan keputusan. Hendaknya rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dikomunikasikan ke bawah dan melibatkan manajemen bawah dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dan partisipasi dapat meningkatkan komitmen dalam pelaksanaan perencanaan. Konsistensi antara tujuan yang lebih tinggi dan tujuan yang lebih rendah, hendaknya dijaga. Karena merupakan proses yang dinamis, perbaikan dan revisi perlu dilakukan melalui interval waktu yang pendek.

Sistem kompensasi yang tepat akan mendorong penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Sistem reward yang tepat layak akan mendorong perilaku seseorang dalam bertindak dan mengambil resiko sekaligus mendorong kreativitas.

Sistem informasi dapat pula membantu pencapaian efektivitas perencanaan. Alat bantu ini diharapkan dapat meminimalkan tingkat resiko dan ketidakpastian hasil yang ada. Penyelesaian suatu hasil akan mendorong kepercayaan diri manajemen dan kemauan menerima rencana baru yang semakin tinggi.

Konsekuensi negatif yang mungkin timbul dari perencanaan perlu diantisipasi.

8.10. Analisis Sumber Daya Manusia

Perencanaan dimulai dari analisis ketenagakerjaan organisasi saat ini. Analisis mencakup dua hal; analisis mengenai ketersediaan tenaga kerja internal dan ketersediaan tenaga kerja eksternal. Sumber internal adalah tersedianya tenaga kerja dari dalam organisasi, seperti dari promosi transfer, perputaran, mutasi atau pemutusan hubungan kerja untuk mengisi jabatan kosong. Sementara sumber eksternal organisasi adalah merekrut tenaga kerja baru dari luar. Kegiatan ini untuk memenuhi jumlah pegawai yang dibutuhkan organisasi. Apabila penawaran tenaga kerja dari dalam sudah terpenuhi, tentu tidak perlu dilakukn rekrutmen. Tetapi bila penawaran internal belum cukup maka perlu dipertimbangkan pengisian tenaga kerja dari luar. Organisasi dapat mempertimbangkan strategi lain apabila penawaran dari dalam dan luar belum memadai sehingga diperlukan program bantuan seperti desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan struktur pekerjaan, dan lain-lain. Disamping faktor penawaran internal dan eksternal, organisasi perlu mempertimbangkan variabel yang turut berpengaruh pada kebijakan organisasi dalam penawaran tenaga kerja. Yang perlu diperhatikan organisasi adalah rencana strategis, lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan perubahan tenaga kerja organisasi karena hal-hal tersebut dapat mempengaruhi organisasi.

Aspek lingkungan eksternal, seperti faktor ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, dimensi internasional, dan persaingan adalah hal-hal yang akan terpengaruh. Analisis lingkungan bertujuan untuk melihat perubahan-perubahan dalam lingkungan aspek-aspek tersebut di atas. Dengan memahami perubahan lingkungan eksternal, akan mempunyai kerangka untuk dapat melihat pengaruh yang mempunyai efek paling besar terhadap organisasi. Perubahan lingkungan eksternal ini dapat menimbulkan kesempatan dan ancaman bagi organisasi.

8.10.1. Analisis Penawaran Internal Sumber Daya Manusia

Prediksi penawaran sumber daya manusia internal berisi tentang semua data individu tenaga kerja pada saat ini. Tenaga kerja ini dapat mengisi kebutuhan permintaan saat mendatang melalui perputaran jabatan. Promosi, atau transfer untuk mengisi lowongan di posisi manapun dalam organisasi. Analisis penawaran tenaga kerja internal secara konstan menyalurkan individu baru bersamaan dengan individu yang berhenti, meninggal, atau PHK. Kemampuan karyawan pun mengalami perubahan karena merupakan kemampuan gabungan antara kemampuan karyawan yang baru masuk dan karyawan lama serta hasil pengembangan kemampuan baru melalui pelatihan dan pengalaman pekerjaan. Untuk menjaga penawaran internal tetap berlangsung dan memprediksi penawaran masa depan, departemen sumber daya manusia membutuhkan beberapa sistem informasi. Minimal informasi tersebut berisi tentang daftar pegawai yang menunjukkan kelebihan pada tiap pekerjaan dalam organisasi.

Pada organisasi kecil, sistem manual dirasakan cukup, tapi jika kemudian bertambah besar, sistem komputer tentu akan lebih memadai. Berikutnya akan membahas dua sistem, yaitu data kemampuan dan sistem informasi sumber daya manusia.

- a. Data kemampuan (*skill inventory*). Data tentang kemampuan adalah manual atau sistem komputer di desain untuk tetap mencatat pengalaman karyawan, pendidikan, dan kemampuan khusus. Informasi inventarisasi kemampuan menguraikan tentang masalah jabatan secara spesifik dan aktivitas kinerja yang dikembangkan secara standar manual dan penggunaan terminologi standar untuk memastikan tercapainya tujuan. Inventarisasi bisa digunakan pula untuk penawaran karyawan saat ini pada berbagai variasi tujuan. Seperti, pekerja ingin mengetahui berapa banyak orang yang hadir bekerja sebagai sales, berapa banyak

orang yang memiliki pengalaman, berapa banyak tenaga profesional mekanik yang dipekerjakan. Inventarisasi digunakan pula untuk mengidentifikasi calon yang dipromosikan atau transfer. Secara jelas, inventarisasi kemampuan dapat dipakai pada berbagai penggunaan untuk penawaran tenaga kerja internal;

- b. Sistem informasi sumber daya manusia (*human resources information system*). Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) merupakan gabungan semua sistem informasi organisasi secara tipikal tetap mengenai karyawan dan posisinya. Biasanya SISDM disusun secara bertahap. Seperti, organisasi mungkin memiliki inventarisasi kemampuan secara komputer, kompensasi, dan sistem keuntungan, database jabatan atau fungsi yang digunakan untuk rekrutmen dan bisa digunakan pada file informasi penilaian kinerja. Pada SISDM dibentuk oleh kombinasi semua jenis data karyawan menjadi data base tunggal. Semua informasi tentang jabatan dan posisi menjadi database interaktif. Laporan mengenai data perangkat lunak, tindakan afirmatif, susunan kepegawaian dan perputaran statistik, prediksi biaya bulanan, dan sebagainya dibuat secara teratur. Staf sumber daya manusia membuat pula permintaan secara spesifik seperti, berapa banyak karyawan yang berkualitas untuk program selanjutnya?

8.10.2. Analisis Penawaran Eksternal Sumber daya Manusia

Organisasi secara kontinu terus berinteraksi dengan pasar kerja eksternal karena sebab-sebab tertentu, seperti peristiwa pensiun, ada karyawan yang mengundurkan diri, atau memang harus menyewa tenaga kerja baru. Oleh karena itu, perlu direncanakan secara efektif dan manajemen harus memahami bagaimana mencari dan menyesuaikan dengan penawaran tenaga kerja eksternal.

Berikut beberapa elemen yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi dalam analisis penawaran eksternal sumber daya manusia.

- a. Pasar kerja (*labor market*). Pasar kerja adalah salah satu konsep yang penting. Pasar kerja adalah area bebas dimana pekerja dapat direkrut untuk mengisi berbagai macam posisi, seperti sekretaris, mekanik, kasir dan sebagainya. Menurut Payaman J. Simanjuntak, pasar kerja adalah proses terjadinya penempatan atau hubungan kerja melalui penyediaan dan permintaan tenaga kerja. Pasar kerja merupakan seluruh aktivitas yang mempertemukan pencari kerja dan lowongan kerja, yaitu pengusaha atau produsen, pencari kerja, perantara atau pihak ketiga dimana terdapat kemudahan bagi kedua belah pihak untuk saling berhubungan. Pihak ketiga bisa pemerintah, lembaga informal atau formal, konsultan, dan badan swasta;
- b. Sosial Budaya. Aspek sosial budaya merujuk pada karakteristik demografi serta perilaku, sikap, norma-norma umum dari penduduk atau masyarakat tertentu. Perubahan dan kecenderungan faktor sosial budaya ini akan mempengaruhi organisasi masa mendatang. Kecenderungan globalisasi pun telah memaksa Amerika untuk lebih memperhatikan dunia tenaga kerja asing. Banyak tenaga kerja asing selama 10 tahun terakhir ini memimpikan dunia baru bagi mereka sebagai tanah air kedua setelah tanah kelahiran mereka. Sebut saja Amerika yang sekarang mulai tergeser dengan tenaga kerja Hispanik dan dari Asia adalah India yang begitu getol setiap tahunnya bekerja dan berbondong-bondong datang ke Lembah Silikon atau Silicon Valley. Pergeseran paradigma sosial budaya dewasa ini makin rentan oleh demam teknologi dan informasi Barat karena khususnya bagi negara dunia ketiga seperti Indonesia. Asal muasal gelora dan nafsu yang dipicu oleh semaraknya program televisi paling mudah dijiplak habis oleh kaum konsumerisme, yaitu remaja. Akibat masifnya paparan media massa, utamanya media televisi yang setiap harinya mengebom ruang lingkup kita dengan acara infotainment yang berisi informasi segala

tetek bengkek kehidupan glamor, terutama objek yang mudah dikenali seperti kaum pesohor yang dengan mudah dan cepat ditiru oleh remaja kita yang memimpikan kehidupan semu. Kalangan sosiolog berpendapat bahwa dunia saat ini sedang bertempur antara dua budaya, yaitu budaya hero (pahlawan) melawan pesohor. Perubahan demografis sangat penting bagi para manajer. *Pertama*, perubahan itu mempengaruhi besarnya pasokan tenaga kerja. Tahun-tahun belakangan ini, misalnya jumlah remaja yang relatif kecil telah mamaksa restoran siap saji dan pemberi kerja tradisional lain kepada remaja berlaik kepada orang yang sudah pensiun dan wanita yang telah berkeluarga yang ingin bekerja lagi untuk mengisi lowongan pekerjaan paru waktu. Sementara itu, naiknya rata-rata usia berarti manajer mungkin menghadapi kekurangan tenaga kerja terampil di masa depan, saat era ledakan bayi mulai surut. *Kedua*, perubahan dalam komposisi penduduk menciptakan isu-isu sosial multikkultural yang mempengaruhi manajer. Wacana-wacana tentang multikultural semakin menemukan momentum dewasa ini. Istilah ini akan makin populer dikalangan organisasi dan praktisi bisnis. *Ketiga*, demografis membentuk pasar untuk beraneka produk, seperti ditunjukkan oleh pengaruh ledakan bayi. Perubahan sosio-demografis memaksa manajer untuk selalu berpikir kritis dan inovatif. Inovatif bukan hanya tanggung jawab bagian penelitian dan pengembangan, tapi harus menyebar di setiap sisi organisasi dalam semua proses dan pikiran semua karyawan. Menurut Stephen M. Shapiro, bahwa perusahaan membutuhkan inovasi tanpa batas di setiap detak waktu yang ada. *Keempat*, perubahan sosial budaya akan menciptakan perubahan pada segmen pasar tertentu. Dengan berkembangnya teknologi informasi, hiper kompetisi antar merek dan makin terfragmentasinya pasar saat ini menghadapi era overdemanding customer. Perubahan pada segmen pasar berciri *delighted customer*. Layanan

pada produk harus berkarakter *extraordinary*, mampu menciptakan pengalaman tak terlupakan atau penuh sensasi karena makin hari pelanggan makin jeli dan menginginkan sesuatu yang menghibur. Semua produk mulai dari berita, pendidikan, oleh raga sampai makanan kini makin disasarkan untuk memberikan value. Seperti value yang diberikan hotel **Hard Rock** di Bali yang menempatkan musik kultur, tidak seperti hotel konvensional lainnya. Saat ini banyak organisasi yang memiliki strategi tidak lumrah dan menyalahi aturan di industrinya. Strategi seperti ini praktis membalik 180 derajat aturan baku di industri tersebut sehingga sulit ditebak dan diikuti para pesaingnya;

- c. Keragaman angkatan kerja/diversitas. Angkatan kerja atau labor force terdiri dari golongan yang bekerja dan golongan yang menganggur dan mencari pekerjaan. Kelompok bukan angkatan kerja terdiri dari golongan yang bersekolah dan golongan yang mengurus rumah tangga dan golongan lain-lain atau penerima pendapatan. Ketiga golongan dalam kelompok angkatan kerja sewaktu-waktu dapat menawarkan jasanya untuk bekerja. Oleh sebab itu, kelompok ini sering juga dinamakan sebagai angkatan kerja potensial. Diversitas perlu mendapat perhatian serius dalam hubungannya dengan pemberdayaan sektor sumber daya manusia. Dengan kata lain, masalah diversitas akan selalu menjadi isu yang relevan dan penting seiring dengan perkembangan organisasi. Diversitas, menurut Churuch, adalah kumpulan individu yang mempunyai perbedaan satu sama lain dalam berbagai dimensi, seperti budaya, nilai-nilai, pendidikan, jenis kelamin, status, dan usia. Diversitas dapat dipandang sebagai ancaman dan dapat berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi. Diversitas masyarakat yang beragam dapat menjadi pemicu keberhasilan sekaligus merugikan organisasi. Keberhasilan, apabila organisasi dapat memanfaatkan peluang tersebut menjadi sebuah nilai tambah

organisasi untuk berbenah diri terhadap kedinamisan masyarakat globa. Merugikan, apabila perusahaan tidak atau belum mengantisipasi adanya keinginan masyarakat yang pro dan kontra terhadap keberhasilan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2 Cetakan 1, Yogyakarta, Andi Offset, 2006
- Malayu Hsibuan SP, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara, 2002
- Safarudin Alwi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, BPFE Yogyakarta, 2001
- Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke4, Yogyakarta, BPFE, 2000
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2011

BAB 9

ANALISIS PEKERJAAN DI DALAM PERUSAHAAN

Oleh Karyono, S.E., M.Pd., M.M

9.1. Pendahuluan

Analisis pekerjaan adalah suatu aktivitas yang sistimatis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi. (Sinambela, 2016:28) Analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryono, 2002:127). Adapun tujuan analisis pekerjaan, yaitu: (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat; (2) memberikan kepuasan pelayanan tenaga kerja; (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (1) Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan; (2) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang; (3) Menyeleksi mukawal jabatan yang akan dianalisis pekerjaan; (4) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan; (5) Meninjau informasi dengan pihak-pihak berkepentingan; (6) Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan; (7) Meralakan/ memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Artikel ini menyajikan informasi mengenai betapa pentingnya suatu analisis pekerjaan dalam konsep manajemen

sumber daya manusia, disertai dengan penyajian mengenai langkah-langkah penting yang harus dilakukan dalam menganalisis pekerjaan. Semoga artikel ini memberikan banyak manfaat bagi para pembaca, terutama bagi kalangan yang terlibat langsung dalam manajemen sumber daya manusia.

9.2. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi. (Sinambela, 2016:28). Analisis pekerjaan adalah usaha sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. (Siagian, 2013:75). Nawawi (2011:103) mendefinisikan analisis pekerjaan sebagai proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan/pekerjaan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

Analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan pekerjaan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryo, 2007:127).

Analisis jabatan pekerjaan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (job content) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai

syarat- syarat kualifikasi dari suatu jabatan (job specification) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. (Sofyandi, 2008:90).

Analisis pekerjaan menurut Amstrong sebagaimana yang dikutip oleh Triton (2010:42) adalah sebuah teknik manajemen yang amat penting karena analisis pekerjaan akan menghasilkan informasi yang amat diperlukan untuk mendesain atau mengembangkan organisasi, rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta penggajian. Analisis pekerjaan menurut Dessler (2011:116) merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi- posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan, (1) Aktivitas pekerjaan, (2) Perilaku manusia, (3) Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan, (4) Standar prestasi, (5) Konteks pekerjaan, dan (6) Persyaratan manusia.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan adalah suatu kegiatan sistematis dalam menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi.

9.2.1. Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang

diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis pekerjaan yaitu, (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, (2) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif (Sastrohadiwiryo, 2007:35).

Analisis pekerjaan juga dipakai untuk berbagai tujuan, baik sektor publik maupun sektor swasta. Berikut ini tujuan dari analisis pekerjaan :

- a. Job description, yang berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar- standar pekerjaan;
- b. Job classification, penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas/pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas/pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia;
- c. Job evaluation, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing- masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait;
- d. Job desing instructuring, meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok;
- e. Personal requirement/spesifications berupa penyusunan persyaratan- persyaratan atau spesifikasi- spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), ketangkasan (aptitudes), sifat-sifat dan ciri-ciri (attributes and traits) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan;

- f. Performance appraisal, tujuan penting dari pada penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara (lay off), pemindahan (transfer), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan- kemampuan dan kekurangan- kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing- masing;
- g. Worker training, untuk tujuan- tujuan pelatihan;
- h. Worker mobility untuk tujuan mobilitas pekerja(karir), yaitu dinamika masuk-keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi- okupasi tertentu;
- i. Efficiency, ini mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.;
- j. Safety, sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi lingkungan;
- k. Human resource planning, ini meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan lain-lain;
- l. Legal/quasi legal requirements, aturan-aturan dan ketentuan- ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

9.2.2. Manfaat analisis pekerjaan

Menurut Hanggraeni (2012:28) bahwa manfaat dari analisis pekerjaan/jabatan adalah:

- a. Memberikan gambaran mengenai tantangan yang bersumber dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan;
- b. Menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif;
- c. Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong maupun yang menghambat kualitas kerja karyawan;
- d. Merencanakan ketenagakerjaan di masa depan;
- e. Menyesuaikan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia;
- f. Membantu dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir, apakah karyawan sudah memenuhi spesifikasi keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas ataukah membutuhkan pelatihan karena masih ada kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan;
- g. Menentukan standar prestasi yang realistis yaitu kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan berhasil dikerjakan dengan baik, sehingga dapat dibandingkan antara hasil nyata kerja dengan standar yang ditetapkan;
- h. Berperan dalam penempatan karyawan agar sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan;
- i. Mengidentifikasi hubungan antara penyelia (supervisor) dengan bawahan;
- j. Memudahkan dalam mendesain ulang terutama bila terjadi merger, akuisisi, dan perampangan organisasi;
- k. Memperkirakan nilai kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan sesuai dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban, dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu.

Fathoni (2006:82) menjelaskan bahwa manfaat analisis pekerjaan mencakup:

1. Dapat menggolongkan pekerjaan;
2. Untuk menentukan latihan apa yang diperlukan;
3. Untuk menentukan upah/ gaji;
4. Menetapkan hubungan kerja sehingga mempermudah dalam menggariskan kebijaksanaan kenaikan pangkat;
5. Pemindahan dan pemberian tugas;
6. Mendapatkan fakta-fakta pekerjaan yang beresiko;
7. Penilaian pekerjaan;
8. Penetapan alat-alat yang diperlukan;
9. Merencanakan penerimaan pegawai.

Langkah-langkah menganalisis pekerjaan

Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2016:41) terdapat 6 langkah melakukan analisis pekerjaan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Menyediakan suatu pandangan mengenai suatu pekerjaan, berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan;
2. Mendorong penentuan bagaimana analisis pekerjaan dan informasi rancang pekerjaan akan digunakan;
3. Pemilihan pekerjaan untuk dianalisis;
4. Mengumpulkan informasi yang digunakan;
5. Mengembangkan deskripsi tugas;
6. Mempersiapkan spesifikasi jabatan.

Triton (2010:44) menjelaskan bahwa untuk memperoleh hasil analisis pekerjaan yang baik maka dapat digunakan langkah-langkah berikut:

1. Penentuan tugas-tugas;
2. Penentuan kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan;
3. Penentuan perilaku-perilaku;
4. Penentuan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dalam pekerjaan;
5. Penetapan pengetahuan;

6. Penetapan kemampuan- kemampuan;
7. Penetapan kecakapan-kecakapan'
8. Penetapan kepribadian, sikap, ketangkasan, dan karakteristik fisik dan mental yang diperlukan dalam pekerjaan.

Menurut Widhiastuti (2013:15-16) mengatakan ada 4 langkah dalam melakukan analisis pekerjaan, yaitu:

1. Memilih pekerjaan yang akan dianalisa;
2. Membuat daftar pendahuluan tentang tugas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan dengan cara:
 - a. Melakukan wawancara dan observasi terhadap karyawan yang ahli dan manajer mereka;
 - b. Berdiskusi dengan mereka yang telah melakukan tugas;
3. Melakukan validasi atau konfirmasi tentang daftar tugas yang telah dibuat. Proses ini melibatkan berbagai pakar termasuk pelaksana tugas dan manajer;
4. Setelah mengidentifikasi tugas, selanjutnya dilakukan identifikasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pendukung yang dibutuhkan untuk melakukan masing-masing tugas.

Handoko (2000:43-46) menjelaskan bahwa secara ringkas tahap-tahap atau langkah-langkah analisis pekerjaan sebagai berikut:

- a. Persiapan analisis pekerjaan;
- b. Pengumpulan data;
- c. Penyempurnaan data.

Informasi Analisis Pekerjaan yang Baik Menurut Siagian (2006:76-81) informasi analisis pekerjaan yang baik yaitu meliputi:

1. Analisis pekerjaan harus dapat memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari

lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi;

2. Analisis pekerjaan harus dapat menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif;
3. Analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu karya para anggota organisasi;
4. Analisis pekerjaan harus dapat merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan;
5. Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia;
6. Analisis pekerjaan harus mampu membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan;
7. Analisis pekerjaan harus dapat menempatkan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya;
8. Analisis pekerjaan juga harus dapat merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Dessler, 2011:70) disebutkan bahwa penyelia atau spesialis SDM mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan: *Pertama*, Aktivitas pekerjaan; *Kedua*, Perilaku manusia; *Ketiga*, Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan; *Keempat*, Standar prestasi; *Kelima*, Konteks pekerjaan; *Keenam*, Persyaratan manusia.

Jenis Analisis Pekerjaan

Menurut Gomes (2003:99-101) terdapat dua jenis analisis pekerjaan, yakni; Analisis pekerjaan tradisional (traditional job description) dan Analisis pekerjaan yang berorientasikan hasil (results- oriented job description).

Analisis Pekerjaan Tradisional model tradisional ini hanya mencari informasi sekitar tiga aspek, yakni:

1. Tanggungjawab (responsibilities), merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggungjawab, harus tunduk kepada pengarah dan bagian pengendalain pelaksanaan;
2. Kewajiban-kewajiban (duties) umum dari seorang yang sedang memegang suatu kedudukan dan;
3. Kualifikasi-kualifikasi (qualifications) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

Analisis pekerjaan yang berorientasikan hasil analisis pekerjaan jenis ini berasumsi bahwa uraian pekerjaan akan menjadi lebih bermanfaat jika uraian pekerjaan tersebut memperjelas harapan-harapan organisasi kepada para pekerja, dan keterkaitan antara tugas-tugas, standar-standar, kecakapan-kecakapan, dan kualifikasi-kualifikasi minimal. Oleh karena itu, analisis pekerjaan ini memuat keterangan-keterangan yang berkisar pada pernyataan-pernyataan, seperti;

1. Task merupakan perilaku-perilaku, kewajiban-kewajiban atau fungsi yang penting bagi suatu pekerjaan;
2. Conditions merupakan bagaimana sifat dasar pada pekerjaan, atau syarat-syarat yang diperlukan agar pekerjaan itu terlaksana;
3. Standards merupakan harapan-harapan performansi obyektif yang diberikan pada setiap tugas, yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas, atau ketepatan waktu yang benar-benar dikaitkan dengan tujuan organisasi;
4. SKAs merupakan kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang diterima;
5. Qualifications merupakan pendidikan dan pengalaman serta kualifikasi lain yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa para pekerja mempunyai SKAs yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas.

Metode Analisis Pekerjaan atau Jabatan

Metode yang paling populer untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan menurut (Dessler 2011:73-74) adalah:

1. Wawancara, para manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan, yaitu wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan sekelompok karyawan yang memiliki pekerjaan sama, dan wawancara dengan satu atau banyak penyelia yang mengetahui pekerjaan tersebut. Jenis wawancara apapun yang digunakan, penanya harus yakin bahwa orang yang diwawancarai memahami sepenuhnya alasan wawancara, karena ada kecenderungan bahwa wawancara adalah bentuk dari penilaian benar atau salah yang menjadi evaluasi efisiensi;
2. Kuesioner, sebelumnya harus menentukan bagaimana struktur kuesioner dan pertanyaan yang digunakan. Setiap karyawan harus mengisi satu dari kemungkinan ratusan kewajiban atau tugas khusus. Orang tersebut diminta untuk menunjukkan apakah melaksanakan setiap tugas dan berapa lama waktu yang digunakannya. Menggunakan kuesioner adalah cara yang cepat dan efisien. Namun, mengembangkan dan mengujinya (dengan meyakinkan pekerja memahami pertanyaannya) bisa menjadi mahal dan memakan waktu;
3. Observasi, metode ini berguna untuk pekerjaan yang terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati (ex.pekerja perakitan dan petugas akunting). Namun tidak sesuai untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak aktivitas mental (pengacara, insinyur perancangan) dan bila karyawan hanya sekali-kali terlibat dalam aktivitas penting (seorang juru rawat yang menangani gawat darurat). Masalah yang lain adalah reaktivitas, pekerja berubah perilakunya karena kegiatan pengawasan. Pendekatan yang dilakukan adalah mengamati pekerjaan selama siklus pekerjaan berlangsung dan mencatatnya. Kemudian mengakumulasi informasi dan hasil wawancara dengan pekerja. Lalu memintanya untuk

menjelaskan hal yang tidak dipahami dan aktivitas yang tidak diamati. Pengamatan dan wawancara juga dapat dilakukan secara simultan (bertanya saat pekerja melakukan pekerjaannya);

4. Catatan laporan partisipan, pendekatan lain adalah dengan menanyakan kepada pekerja untuk menyimpan sebuah catatan laporan tentang aktivitas yang mereka lakukan beserta waktunya. Ini dapat menghasilkan gambaran yang lengkap tentang pekerjaan, khususnya saat ditambahkan wawancara dengan pekerja dan penyalinnya. Meskipun karyawan mungkin membesarkan atau mengurangi aktivitas lainnya. Namun, sifat yang rinci dan kronologis dari laporan cenderung untuk mengurangi masalah ini.

Menuliskan deskripsi pekerjaan, tidak ada format standar untuk menuliskan deskripsi pekerjaan. Namun menurut Dessler (2011:82-87) sebagian besar format untuk menuliskan deskripsi pekerjaan mencakup:

1. Identifikasi pekerjaan yang berisi beberapa jenis informasi jabatan pekerjaan, tanggal (tanggal deskripsi pekerjaan yang ditulis dan disiapkan untuk mengetahui siapa yang menulis);
2. Ringkasan pekerjaan yang harus menjelaskan sifat umum pekerjaan itu, dan menyertakan fungsi atau aktifitas utamanya;
3. Tanggung jawab dan kewajiban yang menyebutkan masing-masing pekerjaan secara terpisah, dan menjelaskannya;
4. Otoritas dari pemegang jabatan, pada bagian ini juga harus mendefinisikan batas otoritas karyawan untuk suatu pekerjaan;
5. Standar prestasi dan kondisi kerja. Hal ini menentukan standar yang diharapkan dicapai oleh karyawan dalam setiap deskripsi pekerjaan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya;

6. Menuliskan Spesifikasi Pekerjaan yang memperlihatkan orang seperti apa yang direkrut dan untuk kualitas seperti apa orang itu harus diuji.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh, Jilid pertama. Jakarta: Indeks.
- Fathoni, Abdurrahmat. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Gomes, Faustino Cordoso, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, ANDI.
- Handoko, T. Hani, 2000. Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, Dewi, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2007. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman. 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Triton. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas. Yogyakarta: Oryza.

- Widhiastuti, Hardani, 2013. Fungsi Analisa Pekerjaan dalam Pengelolaan Organisasi, Semarang: Semarang University Press.
- Nazir, M, 2003. Metode Penelitian, Jakarta, Ghalia Indonesia, cet.ke-5.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2007. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman. 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Triton. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas. Yogyakarta: Oryza.
- Widhiastuti, Hardani, 2013. Fungsi Analisa Pekerjaan dalam Pengelolaan Organisasi, Semarang: Semarang University Press.

BAB 10

SELEKSI, ORIENTASI DAN PENEMPATAN SDM

Oleh Fhajri Arye Gemilang, SE, BBA Hons, MM, NCT, CDMS, CPS, CBC

10.1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia atau yang lebih dikenal dengan Singkatan SDM memainkan peranan penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. SDM dalam perusahaan juga dikenal dengan sebutan tenaga kerja. Semua pergerakan terkait Sarana dan Prasarana dalam perusahaan akan digunakan oleh SDM. Berkualitas atau tidaknya sebuah perusahaan ditentukan dari kualitas SDM yang bekerja didalamnya. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas diperlukan sebuah proses yang sistematis yang harus dijalani oleh sebuah perusahaan sehingga SDM yang masuk sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses tersebut adalah Seleksi, Orientasi hingga Penempatan.

Secara garis besar, Seleksi adalah proses dalam sebuah perusahaan untuk memilih individu yang paling tepat untuk mengisi suatu posisi pekerjaan. Proses ini melibatkan tindakan pencarian kandidat yang dirasa cocok, pemilihan orang yang sesuai dari beberapa opsi yang ada, hingga penempatan kandidat yang dianggap layak menempati posisi kerja yang ada dan pada posisi ini biasanya kandidat yang terpilih sudah disebut dengan sebutan Karyawan atau Pegawai. Orientasi dikenal juga sebagai sebuah proses pengembangan dan

pelatihan tahap awal bagi para karyawan baru yang nantinya melalui proses ini mereka dapat mengetahui tentang segala hal yang harus mereka ketahui tentang pekerjaan mereka seperti informasi-informasi tentang perusahaan, pekerjaan maupun tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan selama bekerja. Selain itu akibat dari orientasi maka karyawan akan dapat mengenal budaya organisasi serta nilai-nilai yang berjalan di perusahaan tersebut sehingga dapat cepat beradaptasi.

Proses selanjutnya yang dilalui adalah Penempatan, dimana proses ini merupakan tahapan akhir dari proses ini. Karyawan akan ditempatkan pada posisi yang tepat dalam sebuah perusahaan yang mana ini bertujuan untuk memastikan agar karyawan yang dipilih dapat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab posisi tersebut.

10.2. Seleksi SDM

Tahap awal dari memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau SDM yang berkualitas didalam sebuah perusahaan adalah Tahapan Seleksi. Tahapan Seleksi yang baik menentukan bagaimana kualitas dari Tenaga kerja yang akan didapatkan. Selection adalah proses mewawancarai dan mengevaluasi kandidat untuk pekerjaan tertentu dan memilih pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu (kualifikasi, keterampilan dan Pengalaman). (Arifin, 2022).

Kesalahan dalam memilih orang untuk menempati suatu jabatan sangat besar dampaknya bagi organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang disekitarnya. (Nurmasyitah *et al.*, 2023). Dalam bahasa lain seleksi dapat disebut sebagai suatu tahapan pemilihan individu yang sesuai dengan kebutuhan suatu pekerjaan. Individu yang masuk dalam tahapan

seleksi terlebih dahulu memasukkan lamaran pada tahapan rekrutmen. Dalam tahap rekrutmen beberapa individu akan memasukkan lamaran sesuai dengan kebutuhan dan kantor akan melakukan proses seleksi atas beberapa individu yang mendaftarkan diri tersebut.

10.2.1. Tujuan Seleksi SDM

Tujuan Utama dari Proses Seleksi SDM yaitu untuk menemukan karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan atau kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan maksimal akibat dari potensi yang dimiliki oleh karyawan yang sejalan dengan tugas yang diberikan.

10.2.2. Metode Seleski SDM

Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam proses seleski SDM ini. Seperti : Tes Kemampuan diri, Tes Kepribadian, Tes Integritas, Tes Praktek Kerja, Wawancara Kerja, dan hingga Kegiatan Menanyai Orang yang mengenal atau orang terdekat dari si Pelamar atau biasa disebut tes Reference dan tentu masih banyak jenis tes lain yang bisa digunakan oleh perusahaan selain beberapa metode diatas. Masing-masing metode diatas memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dan perusahaan perlu memilih metode yang sesua dengan kebutuhan dan juga karakteristik dari posisi yang akan ditempati oleh calon karyawan atau pelamar tersebut.

10.2.3. Tahapan Seleksi

Pada dasarnya tahapan seleksi SDM untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas adalah sebagai berikut :

- a. Pencarian Pelamar;
- b. Seleksi Berkas Pelamar;
- c. Tes Seleksi;
- d. Wawancara Seleksi;

- e. Verifikasi Referensi;
- f. Pengumuman kelulusan Seleksi

10.3. Orientasi SDM

Setelah tahapan Seleksi dijalankan oleh perusahaan, maka tahapan selanjutnya untuk memperoleh SDM yang berkualitas untuk perusahaan adalah Tahapan Orientasi. Orientasi merupakan aktivitas penyesuaian diri calon karyawan yang sudah lolos seleksi dengan lingkungan tempat mereka akan bekerja sehingga calon karyawan dapat memahami bagaimana budaya kerja yang ada di perusahaan hingga tugas dan fungsi dari pekerjaan yang diberikan kepada calon karyawan tersebut. Orientasi kerja awalnya dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu memberikan pengenalan tentang lingkungan perusahaan, karyawan lainnya dan job description yang dilakukan yang selanjutnya diserahkan terimakan kepada kepala divisi yang bertanggung jawab terhadap kebutuhan karyawan, sebagai pengenalan terhadap cara kerja karyawan baru tersebut. (Yona and Yulita, 2019)

Orientasi karyawan adalah suatu program yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi untuk memperkenalkan kegiatan yang harus dikerjakan, tempat pekerjaan yang baru, peran karyawan dalam kehidupan bersosial budaya terhadap lingkungan di tempat kerjanya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan. Program ini sangat diperlukan untuk karyawan supaya paham dan fokus dalam pekerjaan yang yang baru. (Suherman, 2019). Dalam bahasa lain Oreintasi SDM merupakan suatu proses dimana calon karyawan mengalami pengembangan dan juga pelatihan awal terkait informasi tentang perusahaan, pekerjaannya, tanggung jawab kerja yang akan dia jalankan nanti pada saat sudah menjadi karyawan yang resmi.

10.3.1. Tujuan Orientasi SDM

Orientasi SDM ini bertujuan agar calon karyawan dapat sesegera mungkin berkontribusi terhadap perusahaan berdasarkan pengalaman yang ia dapat selama proses orientasi sehingga ia dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Proses ini sangat membantu karyawan untuk dapat merasakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat lebih produktif sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

10.3.2. Manfaat Orientasi SDM

Adapun terdapat beberapa manfaat yang didapat dari tahapan Orientasi SDM ini antara lain ;

- a. Calon karyawan ataupun Karyawan baru dapat memperoleh informasi-informasi yang penting yang berhubungan dengan pekerjaannya di perusahaan;
- b. Calon karyawan dapat langsung beradaptasi dengan lingkungan tempat ia bekerja dengan lebih cepat;
- c. Calon karyawan dapat merasa lebih nyaman dan dapat lebih produktif dalam waktu yang lebih cepat, dan lain sebagainya.

10.3.3. Tahapan Orientasi SDM

Agar proses orientasi SDM dapat berjalan efektif maka terdapat beberapa tahapan terkait kegiatan Orientasi SDM ini;

1. Penerimaan Karyawan
2. Pemberian Informasi kepada calon karyawan tentang Perusahaan dan Budaya Organisasi
3. Pemberian Informasi terkait Tugas dan Tanggung Jawab
4. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan
5. Evaluasi dan Pemantauan terhadap proses yang dijalankan

10.4. Jenis-jenis Orientasi

Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas terkait tahapan orientasi SDM terdapat beberapa jenis orientasi yang bisa digunakan oleh perusahaan :

1. Orientasi Personal: proses ini berfungsi untuk mengukur kemampuan suatu individu dalam mengemukakan identitas dirinya sendiri dan orang lain yang berada disekitarnya.
2. Orientasi Temporal: proses ini untuk mengukur kemampuan dari individu dalam mengetahui hubungan terkait masa, waktu, hari, tanggal, bulan, musim baik sekarang, yang lampau, hingga yang akan datang
3. Orientasi Fungsional: proses ini untuk mengukur kemampuan suatu individu dalam mengetahui dan memahami suatu pekerjaan yang akan ia lakukan.
4. Orientasi Sosial: proses ini bertujuan untuk mengukur kemampuan suatu individu dalam membangun hubungan sosial dan juga interaksi dengan rekan kerja didalam perusahaan.

10.4.1. Penempatan SDM

Tahapan berikutnya untuk mendapatkan SDM berkualitas setelah Seleksi dan Orientasi adalah Tahapan Penempatan SDM. Penempatana SDM merupakan suatu tahapan pemberian tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan posisi khusus yang ada pada sebuah perusahaan kepada karyawan yang sudah selesai ditahap seleksi hingga orientasi. Pada dasarnya Proses Penempatan biasanya sudah dilakukan kepada Karyawan yang sudah lulus tahapan calon karyawan.

penempatan SDM yaitu suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya dengan jalan

menempatkan sumber daya manusia pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal (Rusman, 2016). Dalam kata lain penempatan ini dapat juga disebut sebagai proses menempatkan para karyawan yang telah lolos dari tahapan sebelumnya kepada posisi yang sesuai dengan keterampilannya yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sehingga ia dapat bekerja secara efektif demi mencapai tujuan perusahaan. Penempatan Kerja berpengaruh positive dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penempatan kerja bukan hanya kepada pegawai baru melainkan dengan pegawai lama yang di lakukan berdasarkan dengan perekrutan, seleksi, dan orientasi sebelum ditempatkan pada posisi yang tepat. (Pendong *et al.*, 2021).

10.4.2. Tujuan Penempatan SDM

Tujuan utama dilakukan kegiatan Penempatan SDM adalah untuk memastikan bahwa karyawan yang sudah lulus memiliki sautu keterampilan, kemampuan hingga pengalaman yang sesesua dengan tugas dan tanggung jawab posisi yang diamanahkan kepadanya.

10.4.3. Faktor-faktor Penempatan

Terdapat Beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam proses penempatan karyawan, antara lain:

1. Kemampuan dan keterampilan karyawan
2. Karakteristik pekerjaan
3. Karakteristik organisasi
4. Kebutuhan organisasi

10.4.4. Bentuk Penempatan

Sekaitan dengan Penempatan Kerja, Terdapat beberapa bentuk dari penempatan kerja karyawan, antara lain:

1. Penempatan Karyawan Baru

2. Kenaikan Jabatan (Promosi)
3. Pengalihan (Transfer)
4. Penurunan Jabatan (Demosi)

10.4.5. Tahapan Penempatan

Dalam proses penempatan yang umum dilakukan perusahaan , berikut merupakan tahapan dari penempatan karyawan yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan:

1. Penerimaan Karyawan
2. Analisis Pekerjaan
3. Penentuan Kualifikasi
4. Penempatan Karyawan
5. Evaluasi dan Pemantauan

10.5. Hubungan Seleksi, Orientasi dan Penempatan SDM

Proses Seleksi, orientasi, hingga penempatan SDM merupakan suatu kegiatan yang saling terkait satu sama lain dan merupakan bagian penting dari proses dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Terdapat hubungan antara seleksi, orientasi, dan penempatan SDM yang dijelaskan sebagai berikut:

Hubungan antara Seleksi SDM dan Penempatan SDM:

Seleksi SDM merupakan proses pemilihan karyawan terbaik yang mana memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Setelah tahapan seleksi SDM tersebut selesai, maka karyawan baru atau calon karyawan tersebut akan ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman yang ia miliki melalui proses penempatan SDM tersebut. Proses Penempatan karyawan ini harus dilakukan

dengan tepat agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Orientasi SDM dan Penempatan SDM: Orientasi SDM merupakan suatu proses memperkenalkan calon karyawan kepada lingkungan kerja dan budaya perusahaan. Tujuannya yaitu untuk memperkenalkan calon karyawan dengan budaya dan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan sehingga ia dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru tersebut. Setelah proses ini diselesaikan dengan baik, maka calon karyawan selanjutnya akan ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman yang ia miliki melalui proses penempatan SDM ini.

Seleksi SDM , Orientasi SDM, dan Penempatan SDM: ketiga proses ini saling terkait satu sama lain dan merupakan bagian penting dari proses manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang holistik. Seleksi SDM dilakukan untuk dapat memilih karyawan terbaik yang mempunyai kualifikasi serta kemampuan yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan perusahaan. Setelah proses seleksi selesai, calon karyawan akan mengikuti tahapan orientasi SDM untuk memperkenalkan mereka dengan lingkungan kerja dan budaya perusahaan. Lalu setelah proses orientasi SDM selesai, calon karyawan yang sudah menjadi karyawan baru selanjutnya akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman yang ia miliki melalui proses penempatan SDM tersebut. Tahapan Proses inilah yang dapat membantu Perusahaan dalam mencapai tujuan usahanya dengan memaksimalkan potensi karyawan serta meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

10.6. Kesalahan Penempatan SDM

Dalam menjalankan perusahaan, peran penting SDM merupakan hal yang paling berpengaruh besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun tentu tidak semua yang

direncanakan perusahaan terkait SDM dapat berjalan sebagaimana mestinya. Berikut disampaikan beberapa contoh kesalahan penempatan SDM yang sering terjadi di perusahaan antara lain:

1. Menempatkan karyawan pada posisi yang salah:
Kesalahan penempatan karyawan dapat terjadi apabila karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kualifikasi, keterampilan, atau pengalaman yang ia miliki. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan tersebut tidak efektif dalam melakukan pekerjaannya, hingga dapat berdampak pada buruknya kinerja perusahaan.
2. Tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang relevan:
Kesalahan dalam penempatan juga dapat terjadi apabila perusahaan tidak mempertimbangkan faktor yang penting seperti kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman karyawan saat menempatkannya pada posisi yang sesuai. Sehingga dapat menyebabkan karyawan tidak efektif dalam melakukan pekerjaannya, dan dapat berdampak pada kinerja perusahaan.
3. Tidak melakukan evaluasi terhadap proses penempatan:
Kesalahan dalam penempatan dapat juga terjadi apabila perusahaan tidak melakukan evaluasi terhadap proses penempatan yang telah dilakukan terhadap karyawan. Kegiatan Evaluasi ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman yang ia miliki.
4. Keterlambatan penempatan:
Kesalahan selanjutnya dalam penempatan terjadi apabila karyawan tersebut tidak segera ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dia setelah proses seleksi selesai dilakukan. Keterlambatan penempatan ini dapat menyebabkan karyawan kehilangan motivasi kerja

dan kehilangan kepercayaan pada perusahaan, serta dapat menghambat produktivitas kerjanya.

5. Tidak memberikan dukungan yang cukup:

Kesalahan selanjutnya dalam penempatan kerja terjadi apabila perusahaan tidak memberikan dukungan yang cukup terhadap karyawan yang baru ditempatkan di posisi yang baru. Karyawan yang tidak mendapatkan dukungan yang cukup tersebut dapat mengalami berbagai kesulitan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru dan dapat juga berdampak pada kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. L. (2022) 'Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan , Rekrutmen Dan Seleksi Untuk Mendapatkan SDM Unggul', 9(2), pp. 272–285.
- Nurmasyitah, P. *et al.* (2023) 'Jurnal Pendidikan dan Konseling', 5, pp. 2046–2052.
- Pendong, S. M. *et al.* (2021) 'Pengaruh Pengembangan SDM dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Manado', *Productivity*, 2(4).
- Rusman (2016) 'Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional Di Lembaga Pendidikan Islam', *Tadarus Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), pp. 123–138. Available at: <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/Tadarus/article/view/348>.
- Suherman, U. D. (2019) 'Orientasi dan Pengembangan Pegawai dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Pegadaian Syariah', *Adliya*, 13(1), p. 1.
- Yona, M. and Yulita, D. (2019) 'Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Advantage Supply Chain Management (Scm) Cabang Batam', *Jurnal Bening*, 6(1), pp. 256–269.

BAB 11

MANAJEMEN PERENCANAAN KARIR

Oleh Zet Ena, S.E., M.M

11.1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) menjadi salah satu elemen penting dalam suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi bisnis. Ada banyak pandangan para pakar sumber daya manusia (SDM) yang telah menguraikan kepada kita bahwa bagaimana SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya dalam organisasi itu sendiri terdiri dari dua pengkategorian yaitu sumber daya manusia dan sumber daya alam (*Human Resources dan Natural Resources*). Dalam berbagai literasi manajemen, sumber daya organisasi harus dikelola dengan baik dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip manajemen sehingga tujuan organisasi mudah untuk dicapai. Sumber daya dari perspektif ilmu ekonomi adalah faktor-faktor produksi yang dibutuhkan dalam setiap proses produksi. Konsep “6M” yaitu manusia, modal, material/bahan, mesin, methode dan pasar (*Man, Money, Material, Machine, Method, and Market*) merupakan gambaran tentang faktor produksi yang ada dalam organisasi untuk dikelola dengan menggunakan/menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat dicapai. Sumber daya manusia merupakan sumber utama disamping sumber daya lainnya, menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya yang ada agar aktifitas organisasi untuk berjalan sesuai tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam mengelola berbagai sumber daya tersebut SDM harus berkualitas, dimana mereka harus memiliki kemampuan,

kompetensi, dan keahlian yang khas untuk menggerakkan semua sumber daya yang ada.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), secara harafiah merupakan perpaduan dari pengertian manajemen secara umum dengan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan juga bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu dari bidang ilmu manajemen. Bidang-bidang ilmu tersebut meliputi manajemen keuangan, manajemen pemasaran serta manajemen operasi. Kajian tentang manajemen sumber daya manusia dalam organisasi baik publik maupun bisnis menjadi sangat penting karena problem yang dihadapi organisasi terutama organisasi bisnis bukan hanya persoalan bahan mentah, modal kerja, alat kerja, dan proses produksi saja, akan tetapi juga menyangkut problem sumber daya manusia yang adalah pihak yang mengelola atau menjalankan faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Ada banyak pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya: Edwin B. Flipo, dalam Supomo dan Nurhayati (2019), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian serta pemeliharaan SDM agar tujuan individu dan organisasi dapat terwujud.

Sedangkan menurut Sofyandi (2009), Manajemen sumber daya manusia adalah satu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta penempatan dan promosi. Selain itu menerapkan sistem pemeliharaan melalui pemberian kompensasi dan pengembangan karir.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dimulai dari:

1. Fungsi pokok manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagia integral dari fungsi manajemen pada umumnya;
2. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia;
3. Alat-alat manajemen sumber daya manusia (*Tools Of Human Management*).

Ena (2022 ; 225-228), Mengemukakan fungsi pokok MSDM merupakan bagian integral dari fungsi manajemen pada umumnya, karena pada prinsipnya fungsi pokok MSDM sama dengan fungsi pokok manajemen pada umumnya yaitu meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan fungsi pengendalian/pengawasan. Untuk fungsi operasional MSDM meliputi fungsi pengadaan (*Procurement*), fungsi pengembangan (*Development*), dan fungsi pemeliharaan (*Maintenance*), dan yang terakhir adalah alat-alat MSDM (*Tools Human Resources*) meliputi ;(a). analisis *jabatan* (*Job Analysis*), (b). deskripsi tugas (*Job description*), (c). Evaluasi jabatan (*Job evaluation*), (d). penilaian prestasi kerja dan (e). Pengukuran kepuasan dan stress kerja. Tabel berikut ini menunjukan komponen-komponen yang ada dalam fungsi MSDM, fungsi operasional dan sub fungsi operasional MSDM

Tabel 11. 1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM	Fungsi Operasional MSDM	Sub Fungsi Operasional MSDM
P O A C	Pengadaan (<i>Procurement</i>)	Perencanaan SDM
		Rekrutmen
		Seleksi
		Orientasi

Fungsi MSDM	Fungsi Operasional MSDM	Sub Fungsi Operasional MSDM
		Penempatan
P O A C	Pengembangan (Development)	Pelatihan dan Pengembangan SDM
		Perencanaan dan Pengembangan Karir SDM
P O A C	Pemeliharaan (Maintenance).	Kompensasi
		Jaminan Keselamatan dan Kesehatan Kerja
		Hubungan Perburuhan
		Jaminan Hari Tua
		Pemutusan Hubungan Kerja
P O A C	Alat-Alat MSDM (Tools of HRM)	<i>job analysis</i>
		<i>Job Descriptions</i>
		<i>job evaluation</i>
		Penilaian Prestasi Kerja
		Pengukuran Kepuasan dan Stres kerja

Sumber : Edwin B. Flippo, (1984)
 Personnel Management (Mcgraw Hill Series In
 Management

Berdasarkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang terlihat dalam tabel diatas maka Tema pembahasan kita dalam chapter ini akan difokuskan pada salah satu fungsi operasional MSDM yaitu pengembangan (*Developmen*) dengan sub fungsi operasionalnya tentang perencanaan dan pengembangan karir. Berdasarkan tema pembahasan kita dalam chapter 12 yaitu tentang manajemen perencanaan karir, maka sistimatika pembahasannya meliputi manajemen karir, perencanaan dan pengembangan karir yang

terdiri dari konsep tentang perencanaan karir baik bersifat umum, individual maupun organisasional, lalu kemudian ada konsep pengembangan karir yang didalamnya akan dibahas definisi, tujuan dan aspek-aspek pengembangan karir.

Kemudian sub bahasan berikutnya adalah jalur karir yang didalamnya akan dibahas pengertian jalur karir, manfaat jalur karir dan model jalur karir. Walaupun pembahasan tentang manajemen karir ini hanya diambil tiga bagian pokok saja, namun secara substansi manajemen karir dalam organisasi telah merepresentasi tema pembahasan chapter ini secara keseluruhan. Berikut ini kita akan memulai pembahasan dari sub-sub yang telah disebutkan diatas adalah sebagai berikut:

11.2. Manajemen Karir

Pada prinsipnya manajemen karir merupakan suatu proses dimana sebuah organisasi merancang dan mengelola proses karir bagi individu maupun kelompok yang ada dalam suatu organisasi sesuai kebutuhan dan keinginan individu-individu maupun kelompok yang berkepentingan. Demikian halnya dalam manajemen karir individu merupakan proses merancang dan mengelola karir secara individu yang dilakukan oleh individu itu sendiri sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan individu yang bersangkutan selama berada dalam organisasi tersebut.

Dari perspektif individu manajemen karir merupakan perencanaan konkrit dari serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu sehubungan dengan pekerjaan yang dijalannya sepanjang hidup individu tersebut dalam organisasi, dimana individu tersebut akan mendapat kepuasan yang lebih baik, mengalami pertumbuhan dalam pekerjaannya serta adanya kestabilan dari aspek finansial.

Sementara dari perspektif organisasi manajemen karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengatur dan merancang proses pergerakan karyawan melalui

posisi dan jabatan yang ada dalam organisasi sesuai cara dan standar organisasi.

Manajemen karir merupakan proses yang berkepanjangan selama organisasi tersebut masih tetap eksis, dan dalam proses jangka waktu yang panjang inilah setiap individu yang berkepentingan akan mencurahkan segala potensi dan sumber daya yang dimiliki sebagai bentuk investasi untuk memperoleh tujuan karir yang diinginkan. Proses ini tidak hanya terjadi dalam momentum tertentu saja, melainkan secara terus menerus serta dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam era modern. Dengan adanya proses yang berkelanjutan seperti ini maka manajemen karir menjadi suatu program organisasi untuk mendukung keberlangsungan perkembangan dan pertumbuhan individu-individu secara profesional.

Konsep dalam manajemen karir yang adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia hampir sama dengan bidang-bidang manajemen lainnya baik itu manajemen keuangan, manajemen pemasaran dan lain-lain, yaitu sama-sama menginvestasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan investasi sumber daya dalam manajemen karir, maka ada dua hal yang menjadi pengukur investasi yaitu kemanfaatan manajemen karir dan proses penerapan manajemen karir. Kemanfaatannya meliputi ; aspek visibility, dimana dengan adanya manajemen karir maka setiap individu akan lebih mudah bekerja dan meninggalkan kesan positif kepada rekan kerja maupun atasan.

Hal inilah yang akan menaikkan visibilitas ditempat kerja sekaligus memberi kesempatan bagi atasan untuk menilai kapasitas dan kemampuan individu yang bersangkutan. Kemudian aspek kepuasan, ada banyak ketidakpuasan dari individu yang memilih jalur karir tertentu yang tidak sesuai dengan harapan dan cita-cita, sehingga akibatnya berdampak

pada performa kerja serta semangat untuk bertumbuh menjadi lesu dan kendur bahkan sampai pada gangguan fisik dan psysikis.

Akan tetapi dengan menerapkan manajemen karir dapat meningkatkan performa kerja yang baik, semangat kerja menjadi tinggi serta sehat secara fisik dan psykis. Sedangkan aspek pertumbuhan diri, tergambar dari serius atau fokus, memiliki kemauan yang kuat, selalu berusaha untuk unggul dari yang lain dan terlatih. Sifat-sifat ini jika bertumbuh terus maka akan memberi dampak yang baik bagi individu maupun organisasi untuk masa yang akan datang.

Setelah kita memahami kemanfaatan manajemen karir maka selanjutnya adalah Bagaimana proses penerapan manajemen karir. ada beberapa strategi yang harus diperankan dalam proses penerapan manajemen karir, seperti;

1. Rencana strategis jangka Panjang
Menyusun rencana strategi jangka Panjang, yaitu menyusun rencana berdasarkan tujuan karir yang sifatnya jangka Panjang dengan mempersiapkan aspek kesejahteraan dan kepuasan dengan mengeksplorasi kemampuan, kebutuhan, minat serta bakat yang ada dalam dirinya agar rencana karir jangka Panjang dapat berjalan dengan baik;
2. Rencana strategis jangka pendek
Menyusun rencana strategi jangka pendek, setelah menyusun rencana karir jangka panjang, lakukanlah identifikasi rencana jangka panjang tersebut kedalam Tindakan-tindakan jangka pendek, dengan mengidentifikasi potensi yang ada untuk mengembangkan kegiatan atau program yang riil seperti pelatihan, pengembangan keahlian, pengembangan profesi, bimbingan serta konsultasi dengan pihak-pihak tertentu;
3. Sumber yang dapat membantu

Manfaatkan sumber-sumber yang dapat membantu, Carilah orang-orang atau bidang yang memiliki aspek-aspek serupa dan berguna untuk tujuan masing-masing individu;

4. Peluang dan tantangan

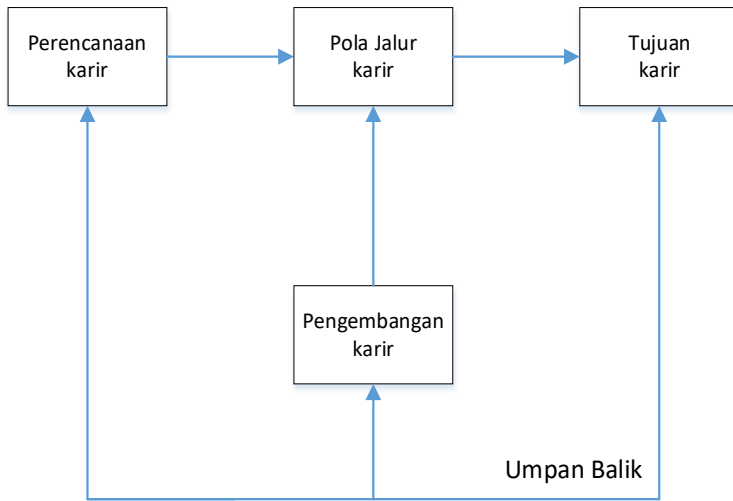
Membuka diri untuk menghadapi peluang dan tantangan, selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan-kegiatan yang baru walaupun tingkat kesulitannya tinggi.

Simamora (2004), mengemukakan bahwa proses manajemen karir yang efektif tidak muncul secara mendadak atau spontan, melainkan proses manajemen karir itu dijalankan secara cermat dan teratur dengan berlandaskan pada nilai-nilai organisasi terhadap setiap kondisi dan situasi dimana proses karir itu berlangsung. Oleh karena itu setiap individu yang berkepentingan baik pegawai, manajer, maupun spesialis SDM harus mengambil berbagai Langkah dengan hati-hati dan cermat agar tidak mengalami kegagalan dalam proses karir.

11.3. Perencanaan Dan Pengembangan Karir

Seperti yang telah digambarkan diatas perencanaan dan pengembangan karir adalah bagian dari fungsi operasional MSDM yaitu pengembangan dengan sub fungsi operasional yaitu perencanaan dan pengembangan karir. Dalam proses karir bagi SDM dua konsep ini yaitu perencanaan dan pengembangan karir memiliki peranan yang sama-sama penting dalam proses perencanaan SDM yang berkelanjutan. Hubungan antara perencanaan SDM dengan perencanaan dan pengembangan karir dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 11.1
Hubungan Antara Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir



Gambar 11. 1 Hubungan antara Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir

Umpan Balik

Sumber : Rivai dalam Sinambela, Manajemen Sumber Daya Msnusia ; Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja (Jakarta Bumi Aksara,2021).

Gambar ini menjelaskan bahwa perencanaan karir merupakan variabel yang menentukan atau mempengaruhi arah dan tujuan-tujuan karir yang hendak dicapai melalui pola karir/pola jalur karir. Pola atau jalur merupakan karakteristi-karakteristik karir yang tersedia yang menjadi arah dan tujuan karir, sehingga dalam proses pencapaiannya akan ditopang oleh proses pengembangan karir yang berperan sebagai variabel *intervening* (variabel antara). Samsudin (2006), menjelaskan

bahwa pola jalur karir biasanya bersifat bertahap, dimana pola jalur karir bertahap adalah, suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang individu dalam organisasi yang sedang meniti karirnya, sehingga yang perlu diperhatikan disitu adalah latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas menjadi dasar dalam mengembangkan karirnya.

Sementara itu peranan dari variabel intervening (variabel pengembangan karir) adalah sebagai penopang untuk mempercepat pencapaian tujuan karir dan atau sebaliknya dapat juga menjadi penghambat pencapaian tujuan karir. Sebagai contoh konkrit, jika seorang secara individu dalam rencana karirnya berupaya dengan keras dalam mengikuti semua arahan pengembangan karir yang ada baik ditingkat organisasi maupun inisiasi individu, namun secara individu tidak pernah memperoleh kesempatan untuk meraih puncak karir yang dicita-citakan, dan hal ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor penghambat. Sementara individu-individu yang lain dengan mudah memperoleh puncak karir tanpa ada hambatan apapun. Situasi semacam ini membuat orang atau individu-individu yang tidak mencapainya akan menjadi frustrasi dan tidak akan pernah mencapai tujuan karir yang dicita-citakan. Sementara disisi lain umpan balik akan memberikan informasi proses pencapaian tujuan karir yang akan bermanfaat bagi organisasi maupun individu-individu untuk mengevaluasi dan menentukan perencanaan karir berikutnya, karena tanpa umpan balik sangatlah sulit bagi individu dan organisasi untuk mengetahui kinerja atas pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

Dengan demikian dari pembahasan diatas yaitu mengenai perencanaan dan pengembangan karir dapat dihubungkan dimana perencanaan karir (*career planning*) adalah proses perencanaan dan pemilihan sasaran karir dan

pola jalur karir dari setiap individu-individu yang ada dalam organisasi.

Sedangkan pengembangan karir (*career development*) adalah proses peningkatan karir yang dilakukan seseorang atau organisasi untuk pencapaian rencana karir. Oleh karena itu untuk mempertajam pembahasan, kita akan menguraikan bagaimana konsep perencanaan karir dan konsep pengembangan karir.

11.3.1. Bagaimana Konsep Perencanaan Karir

Pembahasan tentang perencanaan karir dalam rangka manajemen sumber daya manusia, dimulai dari adanya asumsi-asumsi dasar yang menyatakan bahwa seorang individu setelah diterima sebagai pegawai pada suatu organisasi akan ditempatkan pada bidang atau unit kerja tertentu dengan deskripsi tugas sesuai karakteristik bidang/unitnya. Tentu setelah penempatan dalam bidang/unit organisasi tersebut dan akan terus bekerja selama masa aktifnya hingga memasuki usia pensiun. Dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai atau individu yang bersangkutan meniti karir dalam organisasi tersebut. Bertolak dari asumsi tersebut maka hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan kerjanya ada sejumlah pertanyaan yang muncul dalam diri individu tersebut menyangkut karir dan prospek perkembangan di masa depan dalam organisasi tersebut.

Sondang P. S, (1998), menyatakan bahwa dalam kehidupan kekaryaan seseorang menanyakan berbagai pertanyaan menyangkut karir dan prospek perkembangan di masa depan. Berbagai pertanyaan tersebut berkisar pada ;

- a. Kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan apa yang dituntut oleh organisasi agar meraih kemajuan dalam karirnya.
- b. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi? apakah promosi berdasarkan prestasi kerja ataukah berdasarkan senioritas ataukah gabungan dari keduanya;

- c. Jika promosi menuntut pelatihan tambahan, apakah organisasi menyelenggarakan pelatihan tersebut ataukah individu yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu dan menjalaninya;
- d. Apakah promosi dimasa depan menuntut keikutsertaan dalam organisasi pengembangan yang diselenggarakan oleh organisasi?
- e. Sampai sejauh mana faktor keberuntungan berperan dalam promosi seseorang dalam organisasi?
- f. Apakah organisasi menganut kebijakan promosi orang dalam? Atau membuka pintu masuk lateral untuk berbagai kedudukan dan jabatan;
- g. Manayang lebih penting, kemampuan kerja atau kesediaan beradaptasi terhadap keinginan pejabat yang berwenang memutuskan promosi seseorang.

Tentu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat tergantung pada falsafat, kultur dan tradisi organisasi yang bersangkutan terkhusus bidang yang mengelola sumber daya manusia, tetapi juga bagi semua pihak manajemen baik yang ada pada level TOP (Manajemen Puncak) maupun pada level Midel Manajemen (manajemen level Menengah). Sinambela (2021), menjelaskan keterkaitan perencanaan dan pengembangan karir dengan konsep promosi, dimana promosi adalah proses perpindahan atau peralihan yang memperbesar otoritas dan tanggungjawab seseorang pada jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi, dengan konsekuensinya kewajiban, hak, status dan penghasilan akan semakin meningkat.

Jadi makna promosi itu sendiri berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, kecakapan individu atau pegawai untuk menduduki jabatan lebih tinggi. Dengan demikian promosi dalam konteks perencanaan karir merupakan proses manajemen karir. Lebih lanjut Sinambela menjelaskan bahwa adanya integrasi antara perencanaan karir dengan manajemen karir, berdasarkan hirarki dalam organisasi yang

terdiri dari pegawai, manajer dan organisasi yang memiliki tanggungjawab yang berbeda-beda. Tabel berikut ini akan menggambarkan antara perencanaan karir dengan manajemen karir dalam organisasi

Tabel 11.2 Integrasi Perencanaan Karir Dengan Manajemen Karir

Tanggung Jawab Menurut Hirarki Organisasi	Deskripsi Aktifitas Menurut Perencanaan dan Manajemen Karir	
	Perencanaan Karir	Manajemen Karir
Pegawai	1. Menilai sendiri kemampuan, minat dan nialai-nilainya 2. Menganalisis berbagai opsi karir 3. Memutuskan tujuan dan kebutuhan 4. Mengkomunikasikan preferensi pengembangan kepada manejer 5. Merencanakan Bersama manejer berbagai rencana Tindakan yang disetujui oleh kedua belah pihak 6. Mengikuti rencana yang telah disepakati	Menyediakan informasi yang akurat kepada manajemen Ketika saat dibutuhkan menyangkut keahlian-keahlian, pengalaman kerja, minat dan berbagai aspirasi karir
Manajer	1. Bertindak sebagai katalisator, membuat pegawai peka terhadap proses perencanaan dan pengembangan 2. Menganalisis dan menilai realisme tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh pegawai serta berbagai kebutuhan yang dirasakan 3. Memberikan nasehat kepada pegawai dan mengembangkan suatu rencana yang saling disetujui 4. Menindak lanjuti dan	1. Mengkategorikan informasi yang diberikan pegawai 2. Memberikan informasi mengenai berbagai posisi yang kosong kepada manejer untuk bertanggung jawab 3. Menggunakan semua informasi yang disediakan proses (a) mengidentifikasi semua calon yang dapat mengisi posisi yang lowong dengan melalui proses deleksi, (b)

Tanggung Jawab Menurut Hirarki Organisasi	Deskripsi Aktifitas Menurut Perencanaan dan Manajemen Karir	
	Perencanaan Karir	Manajemen Karir
	memutakhirkan berbagai rencana apabila tepat	mengidentifikasi berbagai peluang pengembangan karir , seperti program pelatihan, dan rotasi pekerjaan.
organisasi	1. Memberikan model perencanaan karir, sumber daya, konseling dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir individu 2. Memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada manajer dan pegawai serta konseling kari kepada para manejer 3. Memberikan berbagai program pelatihan keahlian dan berbagai peluan pengalaman dan pengembangan pekerjaan	1. Menyediakan sistim informasi dan proses untuk mengakomodasikan berbagai kebutuhan pengambilan keputusan manajemen 2. Memastikan penggunaan informasi yang objektif dengan menggunakan berbagai metode ilmiah, mulai proses pengumpulan data, analisis dan interpretasi hasil dan kemudian menjadi sumber informasi, dan sekaligus sebagai bahan evaluasi

Sumber : dimodifikasi dari Simamora dalam Sinambela, (2021)

Tabel ini memperlihatkan bagaimana pegawai, manejer dan organisasi berkontribusi kepada perencanaan karir yang efektif dengan memastikan proses karir yang memenuhi syarat baik dari sisi kemampuan maupun minat. Untuk itu masing-masing pihak yang ada dalam manajemen karir wajib memberikan sumbangan yang konkrit secara efektif sekaligus mampu mengatur dan mengelolah SDM sesuai dengan peran-peran yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai.

Sehubungan dengan asumsi-asumsi diatas serta deskripsi perencanaan dan manajemen karir berdasarkan hirarki organisasi maka simpulannya perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang seorang pegawai/karyawan dari suatu organisasi sebagai individu atau kelompok yang sedang memproses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya, (Samsudin, 2006).

Dalam proses perencanaan karir, setiap individu wajib memperhatikan dan memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu yang menjadi pendukung proses perencanaan karir individu tersebut agar tujuan karir yang direncanakan dapat tercapai sesuai dengan harapan-harapannya. Untuk keberhasilan pencapaian karir sangat dipengaruhi oleh hal-hal yang sifatnya mendasar seperti; tingkat Pendidikan formal, pengalaman kerja, sikap pimpinan, volume pekerjaan yang ditangani, hasil pekerjaan yang terukur, tanggungjawab tugas, loyalitas, kedisiplinan dan lain-lain.

Selain itu perencanaan karir individu juga merupakan sebuah kebutuhan yang sifatnya jangka panjang, dimana setiap individu pegawai selalu siap menggunakan kesempatan yang ada untuk berproses sesuai dengan pola/ jalur karirnya. Ruang lingkup perencanaan karir mencakup; perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai/karyawan, dan perencanaan tujuan-tujuan organisasi. Kedua aspek ini tidak bisa dipisahkan antara satu sama lain karena keduanya saling berkaitan, seperti hal dimana jenjang karir seseorang akan menunjang kepentingan dan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Oleh karena itu setiap perencanaan karir akan mengarah pada tercapainya kepentingan dan tujuan organisasi, sehingga akan berdampak jika proses perencanaan dan pelaksanaan semakin baik, maka organisasi yang bersangkutan akan semakin dinamis.

Berlandaskan pada kedua aspek diatas maka Samsudin (2006), mengemukakan:

1. perencanaan jenjang jabatan /pangkat, dimana *Jabatan* adalah kedudukan yang menunjukan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak-hak lain dari seorang pegawai dari suatu rangkaian susunan organisasi, seperti jabatan struktural maupun jabatan fungsional misalnya dokter, penasehat hukum dan para peneliti yang memiliki jenjang karir masing-masing. Sedangkan *pangkat* adalah kedudukan yang menunjukan tingkat seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaiannya yang digunakan sebagai dasar dalam sistim penggajian. Oleh karena itu sistim kepangkatan ini selalu berbentuk piramida, yaitu semakin tinggi pangkat semakin terbatas pula jumlah pegawai yang menduduki kepangkatan tersebut;
2. Perencanaan tujuan organisasi, adalah perumusan tujuan organisasi yang harus didasarkan pada perencanaan yang matang karena dari tujuan organisasi inilah akan ditentukan luasnya visi misi organisasi, besar kecilnya kapasitas pekerjaan, karakteristik pekerjaan yang lebih spesifik, identifikasi SDM yang sebagai kelompok kerja serta kualifikasi anggota-anggota kelompok kerja sebagai gambaran dari kualifikasi SDM yang layak untuk dipakai organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Jika kita dalam intgrasi perencanaan karir dengan manajemen karir yang telah diuraikan diatas berdasarkan tanggung jawab menurut hirarki organisasi, maka sebenarnya ada tiga dimensi perencanaan karir atau selalu dikenal dengan istilah level atau tingkatan perencanaan karir. Pada level atau tingkatan individual, dimana pada level ini perencanaan karir murni direncanakan dan dilaksanakan oleh individu secara personal.

Demikian halnya pada level manajer perencanaan karir bersumber dari pihak manajer, begitu pula pada level organisasi rancangan karir bagi individu pegawai didesain oleh organisasi.

Ketiga dimensi perencanaan karir tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1) Perencanaan Karir Pada Level Individual:

Perencanaan karir individual dilakukan oleh seorang pegawai, dimana karir seorang pegawai dimulai sejak diterima bekerja pada organisasi tersebut sampai pegawai tersebut berhenti sebagai pegawai atau pensiun. Perencanaan karir individu pegawai dapat dilakukan dengan sejumlah aktivitas seperti; (a). Penilaian Diri; adalah proses menilai diri sendiri untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebagai patokan untuk dapat merencanakan karir, (b). menilai kebutuhan pasar tenaga kerja; adalah proses menilai kebutuhan SDM dari organisasi-organisasi yang sedang berkembang dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi teristimewa organisasi dimana individu bekerja untuk mencocokkan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan yang dimiliki. (c). Menyusun tujuan karir ; jika seorang individu pegawai dapat menilai kekuatan, kelemahan, minat dan bakat yang dimiliki serta membaca peluang kerja yang ada, maka memudahkan bagi individu tersebut dalam menyusun rencana tujuan karir sehingga karir yang ingin dicapai akan menjadi lebih muda. (d). menyiapkan rencana/strategi karir; setelah menyusun tujuan karir yang ingin dicapai, individu dapat merencanakan rencana apa yang harus dilakukan, jadi melakukan rencana setelah rencana disusun untuk selanjutnya melaksanakan rencana yang telah disusun tersebut agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai. Dengan demikian perencanaan karir pada level individual adalah perencanaan nyata dari aktivitas individu dan

keterlibatannya dalam pekerjaan yang dilakukan seseorang selama hidupnya untuk pemenuhan kebutuhan yang lebih baik, pertumbuhan dan stabilitas ekonomi;

2) **Perencanaan Karir Pada Level Manejer:**

Manejer mempunyai peran penting dalam proses manajemen karir, karena dalam banyak hal pegawai selalu meminta informasi dan saran-saran sehubungan dengan perencanaan karirnya dan lebih dari itu ada evaluasi-evaluasi tertentu yang dilakukan oleh seorang manejer selaku atasan dari individu tersebut. Manejer juga sering bertindak sebagai katalisator sehingga membuat pegawai peka terhadap proses perencanaan karir yang sedang dijalani. Selain itu manejer juga harus punya kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah faktual serta maksud dan tujuan yang disampaikan bahkan diajukan oleh individu. Selanjutnya manejer punya kewajiban untuk memberi nasehat, bimbingan dan arahan sehubungan dengan rencana karir individu yang disusun dan siap untuk dilaksanakan sesuai prosedur yang ada dalam organisasi;

3) **Perencanaan Karir Pada Level Organisasi:**

Perencanaan karir dari sisi organisasi adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk mengelola alur pergerakan para pegawai sepanjang waktu melalui jabatan yang tersedia, dengan cara dan strategi yang dapat mewujudkan target organisasi dan individu. Perencanaan karir pada suatu organisasi dilakukan oleh organisasi melalui manajemen organisasi yang dikendalikan oleh pihak manajemen atau pimpinan organisasi. Dalam Perencanaan karir organisasi ada sejumlah tahapan yang harus dilalui seperti;

- a. *Penempatan kerja*, dimana dalam proses penempatan pegawai baru pada posisi atau jabatan yang harus sesuai dengan kemampuan dan

kompetensi yang dimiliki pegawai, karena yang diharapkan organisasi adalah dapat mampu melaksanakan tugas dengan baik;

- b. *Proses orientasi pegawai*, pegawai yang baru ditempatkan perlu dibekali atau diberi waktu untuk orientasi terhadap organisasi, dimana dalam masa orientasi tersebut mereka perlu mempelajari hal-hal seperti karakteristik organisasi, budaya organisasi, aturan main yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, sistem penggajian dan standar kerja organisasi (SOP) serta sistem reward dan punishment. Proses orientasi semacam ini merupakan bagian dari pendalaman pengetahuan bagi individu atau pegawai tentang karakteristik organisasi agar mereka dapat mengetahui seutuhnya, sehingga pada saatnya mereka juga akan menjadi pengawas yang baik demi keberlangsungan hidup organisasi.
- c. *Pengamatan kinerja*, dalam perencanaan karir secara organisasional hal terpenting yang dilakukan adalah menyangkut pengamatan terhadap kinerja pegawai harus sesuai dengan standar pengukuran kinerja yang ada dalam organisasi, dimana pegawai yang dinilai kinerja dengan skornya harus memenuhi standar yang ditetapkan.
- d. *Menganalisis kekuatan dan kelemahan*, hasil penilaian kinerja menjadi parameter dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai sehingga proses perencanaan karir bagi pegawai secara organisasional dapat berlangsung secara objektif, transparan dan akuntabel.
- e. *Penetapan keputusan karir tentative*, setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, langkah selanjutnya adalah organisasi menetapkan keputusan karir yang sifatnya fleksibel. Mengapa harus bersifat fleksibel karena keputusan tersebut masih dapat berubah seiring perkembangan dan perubahan organisasi.

- f. *Program peningkatan karir*, pihak organisasi menjadwalkan program-program yang berkenaan dengan peningkatan karir, misalnya seperti pendidikan dan pelatihan, magang, studi banding. Selain itu ada program penilaian terhadap pegawai yang hasilnya baik akan diberikan reward, dan bagi yang indiscipliner akan diberikan punishment.

1. Tujuan Dan Manfaat Perencanaan Karir

Byars dan Leslie, dalam Sukrispiyanto (2019), mengungkapkan bahwa terdapat tiga tujuan utama dalam proses perencanaan karir, yaitu ;

- a. Untuk menghadapi dan mengatasi kebutuhan sumber daya manusia pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- b. Untuk memberikan informasi yang lebih baik kepada organisasi dan individu tentang karir yang potensial dalam organisasi.
- c. Untuk memanfaatkan program sumber daya manusia yang tersedia sepenuhnya dengan mengintegrasikan aktifitas yaitu, menyeleksi, menetapkan, mengembangkan dan mengelola karir individu dengan rencana-rencana organisasi.

Sedangkan manfaat perencanaan karir menurut Samsudin (2006), manfaat perencanaan karir ini tidak saja bagi individu dalam organisasi, akan tetapi juga bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa manfaat perencanaan karir seperti:

- a. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir dapat membantu mengembangkan dan mensuplai pegawai secara internal, terutama mereka yang memiliki potensi-potensi tertentu.

- b. Menurunkan perputaran pegawai (turn over), perhatian organisasi terhadap perencanaan karir individu pegawai dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi dimana mereka bekerja. Mereka akan menyatakan komitmen serta kesetiaan yang tulus dalam mengembangkan dan memajukan organisasi.
- c. Mengungkap potensi pegawai, dengan adanya perencanaan karir dapat mendorong pegawai secara individual maupun kelompok untuk mengungkapkan potensi-potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan.
- d. Mendorong pertumbuhan, perencanaan karir yang baik akan mendorong semangat pegawai untuk tumbuh dan berkembang, serta menjaga dan memelihara motivasi kerja pegawai dalam organisasi.
- e. Memuaskan kebutuhan pegawai, jika manajemen karir dapat dikelola dengan baik oleh organisasi terutama proses perencanaan karir, berarti ada penghargaan yang besar kepada individu pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa ada pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu pegawai. Kondisi seperti inilah yang diinginkan pegawai karena mereka mendapat kepuasan dari semua proses ini.
- f. Mengurangi penimbunan, perencanaan karir akan dapat mengangkat kembali para pegawai yang tidak berkualifikasi untuk maju sehingga mereka tidak kehilangan harapan untuk tumbuh bersama dengan rekan-rekan mereka yang sudah tumbuh dan berkembang terlebih dahulu.
- g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu para pegawai agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan penting di organisasi. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

11.3.2. Bagaimana Konsep Pengembangan Karir

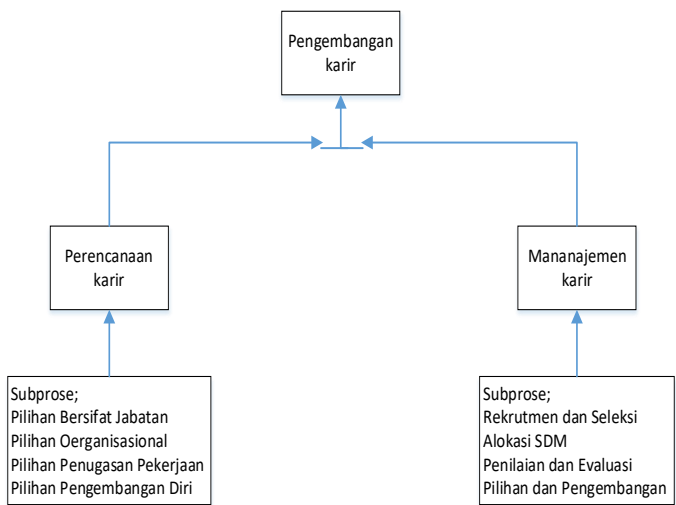
Selain konsep perencanaan karir, ada pula konsep pengembangan karir yang mana konsep ini juga merupakan bagian dari proses manajemen karir. Seperti yang telah diuraikan diatas kedua konsep ini saling berhubungan dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya. Jadi pengembangan karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh individu maupun kelompok yang memiliki kepentingan dalam organisasi bersama dengan organisasi untuk memainkan peran sehingga proses mengembangkan karir pegawai dapat terlaksana dengan baik. Pegawai atau individu dalam setiap organisasi pasti punya harapan, cita-cita dan impian tertentu terhadap organisasi pada saat mereka memulai bekerja. Dimana dalam bayangan mereka memunculkan banyak pertanyaan tentang bagaimana karir mereka di tempat kerja tersebut selama mereka kerja disitu sampai pensiun. Ini merupakan hal yang sangat wajar karena setiap orang berhak untuk memikirkan nasib mereka dan keluarga baik saat sekarang maupun masa yang akan datang. Sesuai dengan sub bahasan kita yaitu bagaimana konsep pengembangan karir, maka dalam sub bahasan ini kita akan fokus bagaimana pengembang karir dalam suatu organisasi.

Sinambela (2021), mengemukakan pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang merupakan bagian dari proses manajemen karir. Dikatakan proses manajemen karir karena dalam proses pengembangan karir menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan karir. Sedangkan Handoko (2001), berpendapat dimana pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Berdasarkan beberapa pemikiran ini maka pengembangan karir pada suatu organisasi terdapat dua dimensi yaitu dimensi bagaimana setiap orang melakukan perencanaan dan menerapkan tujuan karirnya (bersifat individu), dan bagaimana organisasi merancang dan mengelola

210

manajemen karir dan menerapkannya dalam berbagai program pengembangan karir yang bersifat organisasional (dimensi organisasional). Hubungan antara dua dimensi ini yaitu perencanaan karir yang bersifat individu dan manajemen karir yang bersifat organisasional dapat dilihat dalam tampilan gambar berikut ini:

Gambar 11.2
Hubungan Dimensi Perencanaan dan Manajemen Dalam Pengembangan Karir Organisasional



Gambar 11. 2 Hubungan Dimensi Perencanaan Dan Manajemen Dalam Pengembangan Karir Organisasional

Sumber: Simamora dalam Sinambela, 2021

Gambar diatas menjelaskan bahwa dalam *perencanaan karir* dapat dilakukan proses pengidentifikasian tujuan-tujuan karir agar lebih mudah untuk diwujudkan. Tentu dalam proses tersebut dirancang sedemikian rupa agar individu

menyadari akan keberadaannya, membaca peluang-peluang yang tersedia, serta kendala yang akan dihadapi, dan semua itu adalah bagian dari konsekuensi yang harus dijalannya. Sejalan dengan itu proses mengidentifikasi berbagai tujuan karir dapat dijalankan, dan kemudian dilakukan penyusunan program kerja termasuk program Pendidikan dan pelatihan bagi individu serta mendeskripsi pengalaman dari masing-masing individu yang adalah merupakan proses pengembangan ke arah yang diinginkan baik oleh individu maupun organisasi.

Kemudian *manajemen karir* adalah suatu proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan sebagai bentuk pengembangan pegawai agar mereka menjadi kelompok yang berbobot yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi baik saat ini maupun masa yang akandatang.

1. Definisi Pengembangan Karir

Seberapa baiknya suatu perencanaan karir yang telah dibuat oleh setiap individu dalam organisasi dengan tujuan-tujuan karir yang wajar dan realistik, namun rencana tersebut bisa saja tidak terealisasi atau tidak menjadi kenyataan jika tanpa adanya pengembangan karir yang sistematik dan terprogram dengan baik dan teratur. Dalam pembahasan sebelumnya telah diuraikan bahwa proses pengembangan karir individu itu berperan sendiri, akan tetapi peran organisasi cukup penting dalam pengembangan karir individu tersebut. Jika dibandingkan tanggungjawab dalam proses pengembangan karir, sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pegawai atau individu yang bersangkutan, karena mereka inilah yang paling berkepentingan karena hasil dari semua itu mereka yang akan memperolehnya. Dengan memahami substansi pengembangan karir seperti ini, maka perlu kita mendalami apa itu pengembangan karir. Beberapa ahli memberikan definisi pengembangan karir diantaranya sepert;

- a. *Samsudin (2006), pengembangan karir (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Jadi pengembangan karir sebenarnya tanggungjawab dari masing-masing individu atau pegawai yang ada dalam organisasi karena dialah yang berkepentingan, selain itu individu ini juga bergantung pada berbagai sumber daya yang tersedia.*
- b. *Affandi (2018), pengembangan karir adalah sebuah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Upaya-upaya peningkatan kemampuan yang individu lakukan adalah bagian dari proses pengembangan karir dalam organisasi.*
- c. *Sedarmayanti (2018), pengembangan karir pegawai adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan dimasa mendatang. Jadi pada intinya tujuan pengembangan karir yang dilakukan oleh individu dengan dukungan organisasi adalah bagaimana individu pegawai dapat menduduki jabatan yang tersedia dalam organisasi. Jika mereka telah menggapai jabatan-jabatan tersebut, mereka menganggap bahwa tujuan proses perencanaan dan pengembangan karir tercapai.*
- d. *Sutrisno (2019), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pihak organisasi dalam hal ini pimpinan atau manajer mensupport dengan cara merancang program-program pengembangan karir bagi individu dalam organisasi selama masa kerja individu tersebut pada organisasi.*

Dari sejumlah definisi pengembangan karir yang telah dipaparkan diatas dapat menggambarkan kepada kita bahwa pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap individu pegawai untuk memotivasi mereka dalam menghadapi

berbagai karakteristik pekerjaan, sehingga mereka lebih siap dan tanggap dalam mengerjakannya. Dengan demikian implementasi pengembangan karir lebih cenderung pada aspek perencanaan.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan bagi setiap individu pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018), *tujuan penegembangann karir pegawai adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai, yaitu untuk menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan di masa yang akan datang.* Berdasarkan tujuan ini maka ada usaha pembentukan sistim pengembangan karir yang memiliki makna positif dalam membantu pegawai menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dengan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Dengan demikian berdasarkan beberapa pandangan diatas maka secara praktis tujuan pengembangan karir individu pegawai dalam organisasi memiliki beberapa tujuan seperti:

- a. Memberikan kepastian arah karir dalam ruang lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan perhatian organisasi bagi individu pegawai yang memiliki potensi dan berkualitas.
- c. Memudahkan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai program pengembangan SDM yang selaras dengan pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam hal promosi jabatan dan perencanaan mutasi pegawai.
- e. Menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan yang dimiliki oleh individu pegawai dengan kesempatan karir

yang tersedia dalam organisasi baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan karir seperti yang telah diuraikan diatas, maka konsep pengembangan karir dalam suatu organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting untuk kita pahami. Oleh karena itu manfaat dari adanya pengembangan karir tidak saja dirasakan oleh individu pegawai seperti pertumbuhan dan perkembangan pegawai tapi organisasi juga berkembang ke arah yang lebih baik.

3. Tahapan Pengembangan Karir

Fakta menunjukkan bahwa karir setiap orang sudah dimulai dari sejak lahir, dengan melalui proses siklus hidup manusia. Pada umumnya tahap perkembangan karir dikelompokkan menjadi lima tahapan perkembangan karir seperti tahap pertumbuhan, tahap eksplorasi, tahap kestabilan, tahap pemeliharaan dan tahap penurunan. Mari kita uraikan satu per satu tahapan perkembangan karir yang sudah disebutkan di atas:

- a. **Tahap pertumbuhan (*growth*)** ; dalam beberapa referensi tahap ini sering diabaikan atau tidak dibahas dalam kaitan dengan perkembangan karir individu pegawai dalam organisasi, karena tahap ini jika dikaitkan dengan siklus hidup manusia yang usia kisaran 0 – 14 tahun. Dimana usia seperti belum ada dalam suatu dunia kerja. Namun yang perlu diketahui bahwa pada siklus usia manusia seperti ini sudah ada potensi-potensi dalam diri mereka seperti pertumbuhan otak atau perkembangan dan kemampuan kognitif, selain itu dalam diri mereka terdapat bakat-bakat tertentu yang menjadi suatu keahlian atau ketrampilan yang adalah suatu sumber kekuatan bagi individu tersebut.
- b. **Tahap eksplorasi (*exploration*)** ; dalam tahap ini individu mulai melakukan eksplorasi dan investigasi awal terhadap peluang-peluang karir, karena siklus hidupnya kisaran 15 – 24 tahun. Di usia seperti ini sifat ingin tahu

menjadi tinggi dan mau mencoba berbagai hal sesuai keinginan, serta minat dan bakat yang ada dalam diri mereka. Untuk mewujudkan hal tersebut mereka akan bergabung dalam berbagai aktifitas tertentu untuk mengasah dan mengembangkan *soft skillnya*, yang bakal menjadi prospek dalam penegembangan karir. Dengan demimikian tahap eksplorasi ini adalah tahap yang sudah mulai berkembang.

- c. **Tahap kestabilan (*stability*)** ; pada tahap ini individu pegawai sudah mulai yakin dan fokus pada suatu aktifitas tertentu karena usia 25 – 45 tahun adalah usia seseorang yang sudah mulai stabil dari sisi emosional, dalam hal ini suatu pekerjaan yang sudah dipegang, dan mulai mengembangkan instrument-instrumen perencanaan dan pengembangan karir untuk mengarah ke masa depan. Pengetahuan dan ketrampilan dari waktu ke waktu semakin berkembang seiring bertambahnya pengalaman. Kemampuan mengorganisir dan kemampuan memimpin semakin meningkat sehingga mulai muncul kesempatan naik jabatan atau dipromosikan.
- d. **Tahap pemeliharaan (*maintenance*)** ; permasalahan yang sering muncul di usia 45 -60 tahun adalah masalah kesenjangan (*gap*) dengan tenaga-tenaga kerja yang usia lebih muda di tempat kerja. Persoalan yang sering muncul adalah perbedaan pandangan, perbedaan persepsi antara usia yang tua dan yang muda atau perbedaan antar generasi. Mereka yang masih muda dan baru memulai memasuki dunia kerja memiliki banyak pengetahuan dan diikuti dengan kondisi perubahan terkini, maka jika tidak ada keinginan untuk terus belajar maka akan kalah denga kaum muda. Dan tentu dampaknya negatif yang sangat berpengaruh terhadap organisasi, karena organisasi tidak mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan.
- e. **Tahap penurunan (*decline*)** ; usia produktif terhitung hingga 60 tahun, setelah itu akan pensiun dari pekerjaan. Sebelum memasuki waktu pensiun organisasi

mempunyai program pelatihan pra pensiun serta ada sejumlah kebijakan untuk mengurangi beban kerja bagi pegawai yang sedang mempersiapkan diri untuk pensiun.

Mencapai kesuksesan karir bagi setiap individu perlu mengevaluasi serta mengintropeksi diri, dengan tujuan untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Jika diketahui masih ada kekurangan dan kelamahan maka segera diperbaiki agar supaya program perencanaan dan pengembangan karir dapat berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

4. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Seperti yang telah digambarkan diatas, pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja dari individu dalam rangka pencapaian karir yang diinginkan. Proses mengembangkan karir didahului dengan rencana-rencana karir yang terorganisir dengan baik dan teratur sehingga tujuan karir dapat dirumuskan dengan wajar dan realistis, karena tanpa ada rencana yang baik maka proses pengembangan karirpun tidak bisa berjalan dengan baik dan sistimatis.

Ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seperti yang di kemukakan oleh Sondang, S.P. Siagian (2015), dimana dalam proses pengembangan karir ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir individu yaitu:

- a. *Prestasi Kerja* pada umumnya ukuran penilaian bagi seorang individu pegawai adalah menyangkut dengan prestasi kerja mereka. Jika prestasi kerja mereka dinilai rendah atau skor dalam penilaian prestasi kerja dibawah dari standar yang ditetapkan organisasi maka sulit bagi pegawai tersebut untuk dipromosi atau diusulkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi

- b. *Pengenalan oleh pihak lain*; yang dimaksud dengan pengenalan pihak lain adalah ada sejumlah pihak yang berkepentingan untuk memutuskan layak atau tidaknya seorang dipromosikan. Pihak lain yang berkepentingan tersebut seperti atasan langsung, atau pimpinan lain yang punya keterkaitan kerja dengan individu yang bersangkutan misalnya divisi atau bagian SDM.
- c. *Kesetiaan pada organisasi*; seorang individu harus punya komitmen yang kuat terhadap organisasi, sebab didalam komitmen tersebut ada sikap loyalitas dan dedikasi yang tinggi baik terhadap organisasi maupun terhadap pimpinan atau atasan. Sikap seperti ini harus dibentuk dalam diri individu agar terus berkarya untuk jangka waktu yang Panjang.
- d. *Pembimbing dan sponsor*; definisi pembimbing disini menunjukan pada orang yang memberikan nasehat dan saran serta masukan-masukan secara objektif kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai dalam mengembangkan karirnya.
- e. *Dukungan para bawahan*; kepemimpinan yang sukses karena ada partisipasi anggota atau partisipasi bawahan itu tinggi. Demikian pula sebaliknya karir pegawai atau bawahan dapat dipengaruhi juga oleh atasan atau pimpinan yang setiap saat selalu memberikan penilaian dan evaluasi atas hasil kerja mereka.
- f. *Kesempatan untuk bertumbuh*; pegawai diberikan kebebasan untuk berkreasi dan berinovasi sesuai kemampuan yang dimiliki, sehingga mereka tidak kaku dan statis terhadap rutinitas pekerjaannya. Kemampuan berkreasi dan inovatif ini akan mendorong mereka untuk bertumbuh dan bertumbuh terus sampai mereka mendapat posisi sebagai pengambil keputusan tertinggi dalam organisasi.
- g. *Berhenti atas permintaan dan atau kemauan sendiri*; pada umumnya setiap organisasi memiliki angka *turn over* khususnya ada jumlah pegawai yang keluar dari tempat

kerja mereka untuk beralih ke tempat kerja yang baru. Dan ini adalah keputusan pegawai yang bersangkutan untuk berkarir ditempat yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan indikator. Yogyakarta: Zanafa Publishing
- Donni, J, P. (2021), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung
- Edy Sutrisno, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke lima. Prananda Media Group, Jakarta
- Edy Sutrisno, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- Ena, Z. (2022), Kewirausahaan ; Sejarah, Peluang dan tantangan, CV. Media Sain Indonesia, Bandung
- Flippo, Edwin. B. (1995). Manejemen Personalial. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1992). Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M, S, P. (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit, BFFE, Yogyakarta
- Herman, Sofyandi. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Mangkunegara, A, P. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaha Rosdakarya, Bandung
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, P. S. & Judge, A. T, (2015) Perilaku Organisasi, Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta Selata
- Samsudin, Sadili, (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Sedarmayanti. (2001). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ; Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktifitas Kerja, PT. Rafika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia ; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Radika Aditama, Bandung.

- Siagian S, P. (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, (2004), **Manajemen sumber daya manusia**, Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta.
- Sinambela, L, P. (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja)*, cetakan 5, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sukrispiyanto, (2019), *Manajemen sumber daya manusia*, Kebonagung Sukadono, Sidoarjo ; Indomedia Pustaka

BAB 12

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Oleh Hermyn B. Hina, SE., M.Si.

12.1. Pendahuluan

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan dengan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan tersebut antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, ketrampilan dan sikap dapat ditingkatkan, sehingga kesenjangan berkurang atau sama sekali tidak terjadi kesenjangan.

12.2. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Dalam pandangan manajemen modern sekaran ini, manusia tidak hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya utama dalam organisasi, tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi aset organisasi di masa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep *human caapital*.

Aliran Manajemen Sumber Daya manusia terkini, memposisikan manusia sebagai yang utama. Artinya, manusia sudah menjadi aset karena mereka berkualitas dan profesional, maka tujuan organisasi akan lebih mudah untuk dicapai. Untuk mencapai itu maka dibutuhkan dana yang besar g dapat menjadikan manusia sebagai aset, antara lain melalui pelatihan.

Pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi (Sumarsono, 2009). Pelatihan pada intinya adalah sebuah proses belajar., yang mengajarkan ketrampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya, dan pegawai lama yang akan dipromosikan ke posisi tertentu (Dessler, 2004). Pelatihan menurut Simamora (2009) mengatakan bahwa pelatihan aalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalamabn ataupun perubahan sikap seseorang. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang kompeten.

Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah yang diperlkan dalam pelatihan, antara lain :

1. Pihak yang diberikan pelatihan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan yang akan dilaksanakan
2. Pelatih harus belajar terlebih dahulu mengenai materi yang akan diberikan saat pelatihan

3. Proses pembelajaran harus dapat diterapkan dengan baik dengan pendekatan yang rasional
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dipraktikkan sehingga memudahkan yang dilatih memahami materi tersebut
5. Berbagai bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang dilatih,
6. Materi yang diajar harus memiliki arti yang lengkap bagi peserta pelatihan.

Sesungguhnya, pelatihan merupakan tanggungjawab bersama antara pegawai dengan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuan sehingga terbuka lembar karier yang lebih baik ke depan. Sebaliknya organisasi berkepentingan menyelenggarakan pelatihan bagi pegawainya, agar pegawai dapat bekerja secara profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya. Agar efektifnya sebuah pelatihan, maka diperlukan koordinasi dan kerjasama antara manajemen puncak, manajer departemen SDM, supervisor dan pegawai dalam menjalankan perannya masing-masing (Simamora, 2001), seperti tergambar di bawah ini :



Gambar 12.1 Pelatihan dan Pengembangan Merupakan Tanggung Jawab Bersama

Setiap organisasi, perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk kemajuan organisasi. Perlunya diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan, diantaranya karena :

- Karyawan baru,
- Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama
- Fasilitas yang baru diberikan dalam kegiatan tertentu
- Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan
- Penemuan atau alat dan cara baru
- Pengawas, administrator
- Hubungan dengan kantor lain dan masyarakat

- h. Karyawan ingin menambah pengetahuan, ketrampilan dan merubah sikap

2. Prinsip dan Metode Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan hendaknya diawali dengan mengidentifikasi terlebih dahulu hal-hal yang menjadi prinsip dasar dalam melaksanakan kegiatan pelatihan. Adapun prinsip-prinsip pelatihan oleh (Dale Yodar dalam Sudrmayanti (2007), mengemukakan sembilab prinsip pelatihan antara lain :

- a. Individual differences (perbedaan individu)

Dalam suatu perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pelatihan harus tetap diingat adanya perbedaan perseorangan dalam mengikuti serangkaian kegiatan pelatihan, baik dari latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan peserta, sehingga pelatihan dapat memberikan hasil yang maksimal dan memuaskan

- b. Relation to job analysis (hubungan dengan analisis jabatan)

Job specification untuk suatu jabatan tertnetunbiasanya menjelaskan pendidikan yang harus dimiliki calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan berhasil. Oleh karena itu bahan yang akan diajarkan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam job specification

- c. Motivacion (motivasi)

Orang yang sungguh-sungguh ddalam melaksanakan tugas tertentu bila ada daya perangsangnya. Kenaikan upah atau kedudukan adalah memerapa daya perangsang yang dapat diberikan kepada para peserta pelatihan.

- d. Active Participation

Para pengikut pelaatihan harus aktif ambil bagian dalam pembicaraan. Oleh sebab itu pelatihan juga harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran dengan pelatih, setiap peserta peletihan harus aktif selama kegiatan pelatihan

- e. Selection of Trainees (seleksi peserta pelatihan)

Seleksi calon peserta pelatihan perlu dilakukan menjaga agar tidak terjadi kesenjangan yang besar. Pelatihan sebaiknya ditujukan kepada peserta yang berminat dan berbakat dalam mengikuti pelatihan sehingga dapat berhasil dengan baik.

f. Selection of trainer (seleksi pelatih)

Tidak semua orang bisa menjadi pelatih/pengajar. Jabatan pengajar/pelatih perlu suatu kualifikasi tersendiri, sehingga orang menganggap bahwa salah satu asas terpenting dalam pelatihan adalah tersedianya tenaga pelatih/pengajar yang sanggup melatih atau mengajar para peserta didik.

g. Trainer training (Pelatihan pelatih)

Pelatih dalam suatu pelatihan terlebih dahulu mendapat pendidikan khusus untuk menjadi instruktur. Karena tidak semua orang dapat menguasai suatu bidang tertentu sehingga dapat mengajarkan kepandaianya kepada orang lain.

h. Training Method (metode pelatihan)

Metode pelatihan harus cocok dengan kegiatan pelatihan yang akan diberikan. Karena metode pelatihan merupakan faktor utama yang akan dipakai dalam memberikan pelatihan

i. Principles of training (prinsip belajar)

Setiap orang akan dengan mudah memahami dan mengerti suatu materi pembelajaran apabila didukung dengan metode atau pedoman tentang cara-cara belajar yang efektif dan efisien, hal ini dapat meningkatkan kemajuan para peserta pelatihan.

Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Metode pelatihan adalah cara atau model transfer ketrampilan yang dilakukan dalam pelatihan.

Dalam pemilihan metode atau teknik tertentu untuk dipergunakan dalam program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa „trade offs“. Ini berarti tidak

ada satu metode/teknik yang selalu paaling baik, metode atau teknik terbaik tergantung pada sejauh mana suatu metode/teknik memenuhi faktor-faktor berikut ini (Hanihandoko, 1998) :

- a. Efektivitas biaya
- b. Isi program yang dikehendaki
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan peserta
- e. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
- f. Prinsip-prinsip belajar.

Metode atau teknik – teknik yang terdapat dalam pelatihan dan pengembangan (Gomes dalam Sinambela 2018), sebagai berikut:

1. On The Job Training (Pelatihan di tempat kerja)

Metode ini adalah metode yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Metode on the job terdiri dari :

a. Informal on the job

Metode ini tidak menyiapkan pelatih /instruktur khusus, tetapi peserta pelatihan belajar dengan cara mencontohi pegawai senior yang sedang bekerja

b. Formal in the job

Peserta dilatih oleh instruktur/pelatih khusus, biasanya diambil dari pegawai senior, dengan maksud memberikan bimbingan khusus kepada karyawan baru dan karyawan yang belum berpengalaman agar mendapatkan materi atau pelatihan yang sehubungan dengan tugas-tugasnya.

Manfaat on the job :

1. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya dibebankan kepadanya.
2. Dalam bekerja karyawan mendapatkan instruksi/arahan dari pegawai senior atau berpengalaman dalam bidang tugasnya.

3. Pelatihan dilaksanakan dalam lingkungan kerja dalam situasi apapun dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan yang khusus.
4. Pelatihan bersifat informal, tidak membutuhkan biaya yang banyak dan mudah diadwalkan.
5. Terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan yang dilatih dengan instruktur
6. Pelatihan harus relevan dengan tugas-tugas karyawan, sehingga membantu karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang sangat baik

Kelemahan dari on the job :

1. Pelatih yang tidak relevan dengan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan
2. Pelatih kurang memiliki kemampuan dalam memberikan instruksi atau arahan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
3. Pelatih tidak memiliki manajemen waktu yang baik sehingga banyak materi-materi pelatihan yang tidak efektif disampaikan kepada karyawan
4. Bagi karyawan yang tidak mengikuti pelatihan dengan efektif dan efisien akan berdampak pada prestasi kerja/kinerja bagi organisasi.
5. Biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan pelatihan tidak efektif.

Menurut Sedarmayanti (2007), On the job training meliputi :

- a. Rotation of assignment/job rotation/pertukaran pekerjaan.
- c. Coaching and counseling/bimbingan dan penyuluhan
- d. Apprenticeship/understudy/magang

- e. Demonstration and example/demonstrasi dan pemberian contoh/unjuk kerja
 - f. Evaluation system/sistem evaluasi
 - g. Temporary assignment/penugasan sementara
 - h. Job instruction/instruksi pekerjaan
 - i. Task force/proyek khusus
 - j. On the job experience/pengalaman di tempat kerja
2. Off the Job (Pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya), adalah : metode pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja dan di luar jam kerja.
- Off the job terdiri dari :
- a. Simulation (simulasi) :
 - Case study (studi kasus/telaah kasus)
 - Role playing (bermain peran)
 - Business game (permainan peran dalam bisnis)
 - Vestibule training (pelatihan beranda)
 - Laboratory training (pelatihan laboratorium)
 - Sensitivity training (latihan sensitif)
 - Multiple management/junior board of executive (manajemen ganda)
 - Behavior modelling (peniruan perilaku)
 - Outbond training (pelatihan alam terbuka)
 - In basket (permainan bola keranjang)
 - Field trips (tamasya lapangan)
 - Correspondence courses (kursus korespondensi)
 - Inspection (inspeksi)
 - Executive development training (latihan pengembangan eksekutif)
 - Exercise (latihan)
 - Programmed instruction (instruksi terprogram)
 - Special meeting (pertemuan khusus)
 - Structured insight (wawasan terstruktur)

- Selective reading (membaca selektif)
 - Committee assignment (penugasan komisi)
 - Brainstorming (curah pendapat)
- b. Information presentation :
- Lecture (kuliah)
 - Conference (konferensi/seminar)
 - Transaction analysis (analisis transaksi)
 - Video presentation (presentasi video)
 - Programmed instruction (instruksi terprogram)
 - Self study (belajar mandiri)
 - Compensation (kompensasi)
 - Supervised reading and research (tugas baca dan riset yang diawasi)

3. Tujuan Pelatihan

Pada prinsipnya, pelatihan dan pengembangan SDM bagi suatu organisasi memiliki beberapa tujuan penting, menurut Flippo (2010), tujuan pelatihan adalah :

- a. Meningkatkan dan mempebaiki keahlian diri karyawan seiring dengan perkembangan teknologi sehingga produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan secara kualitatif maupun kuantitatif.
- b. Mengurangi resiko kecelakaan dalam bekerja
- c. Lebih kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai arahan
- d. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi
- e. Meningkatkan moral dan etika dari pegawai

4. Program Pelatihan

Program pelatihan menurut Robin & Judge (2007), dapat mencakup beberapa hal pengajaran yang diberikan kepada karyawan dari kemampuan dasar hingga kursus-kursus lanjutan ke janjang kepemimpinan. Program pelatihan dapat dikategorikan dalam beberapa tipe, yaitu :

a. Basic literaci skills

Pelatihan atau training kemampuan – kemampuan dasar, seperti matematika, bahasa dan kemampuan operasional lainnya

b. Technical skills

Pelatihan berupa technical skills semakin meningkatkan kebutuhan seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi baru dan perubahan desain organisasi. Pekerjaan berubah sebagai konsekuensi dari berubahnya teknologi dan struktur organisasi

c. Interpersonal skills.

Pelatihan interpersonal meliputi pelatihan mengenai bagaimana menjadi pendengar yang baik, bagaimana mengkomunikasikan ide mereka secara jelas dan bagaimana menjadi anggota tim yang efektif.

d. Problem solving skills.

Pelatihan memecahkan masalah meliputi : pelatihan yang mengasah logika, sebab akibat, menganalisa masalah, dan memilih suatu solusi.

12.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang berbeda dengan latihan, adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Sedarmayanti (2007). pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang berhubungan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu. Bila para karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan lebih mungkin dipenuhi terlebih dulu secara internal. Promosi

dan transfer juga menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk berkarier. Manfaat pengembangan juga akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan karyawan terhadap perusahaan. Pengembangan SDM menjadi sebuah keharusan yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi agar karyawan (SDM) memiliki ketrampilan dan selalu berkomitmen untuk mengembangkan organisasi di masa yang akan datang (Sinambela, 2016).

Faktor - faktor yang perlu diperhatikan sebuah organisasi dalam pengembangan SDM (Handoko, 1998, Sinambela, 2016):

1. Keusangan Karyawan

Keusangan karyawan (obsolescence) terjadi bila karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Keusangan dapat disebabkan karena adanya perubahan dalam diri individu sebagai akibat dari gagalnya seseorang beradaptasi dengan teknologi baru, prosedur-prosedur baru, atau perubahan-perubahan lainnya. Ada banyak tanda terjadinya keusangan, antara lain : a) sikap yang kurang tepat, b) prestasi kerja yang menurun, c) prosedur-prosedur kerja yang ketinggalan jaman. Adapun tindakan atau program yang dapat ditempuh oleh seorang pimpinan dalam menghadapi keusangan karyawan melalui : a) mempromosikan karyawan yang usang ke pekerjaan lain, b) menyelenggarakan program-program pengembangan tambahan.

2. Perubahan-perubahan Sosial dan Teknologi

Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi pengembangan SDM yang efektif, misalnya perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita yang mengakibatkan perusahaan harus memikirkan kebijakannya agar dapat memenuhi

tuntutan masyarakat tentang peningkatan peranan wanita.

3. Perputaran tenaga kerja

Perputaran (turnover) merupakan karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain, merupakan tantangan khusus bagi pengembangan SDM. Kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, sehingga perlu mempersiapkan karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar.

4. Perubahan teknologi

Perkembangan dalam berbagai bidang teknologi yang sangat cepat saat ini, menuntut setiap organisasi yang berbasis teknologi untuk dapat melakukan perbaikan-perbaikan secara kontinyu sehingga tidak mengalami ketertinggalan dalam dunia bisnis terutama dengan para pesaing.

Langkah-langkah yang perlu diambil agar memberikan manfaat dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Siagian, 2008), antara lain :

a. Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan harus mampu mendiagnosa paling sedikit 2 hal, yaitu : masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang terlibat, yaitu: pihak pertama, ialah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, pihak kedua para manajer berbagai satuan kerja, dan pihak ketiga adalah pegawai yang bersangkutan. Akan tetapi perlu diingat bahwa bagian pelatihan dan pengembangan SDM, tidak perlu membatasi analisis kebutuhan dan pengembangan SDM hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga

sumber tersebut di atas, tetapi perlu memanfaatkan sumber-sumber lain, seperti :

- Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- Catatan tentang produksi
- Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan statistik kemangkiran
- Data mutasi pegawai
- Hasil “exit interview”

b. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis dan dapat pula menyangkut keperilakuan, atau keduanya. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan SDM guna mengetahui sasaran tersebut, ialah:

- Sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan SDM
- Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti program dan metode yang akan digunakan

c. Penentuan Program

Program pelatihan dan pengembangan SDM harus jelas diketahui dan apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai dalam penentuan program ini adalah mengajarkan ketrampilan tertentu pada umumnya merupakan ketrampilan dan pengetahuan baru yang belum dimiliki oleh para pegawai. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

d. Prinsip-prinsip belajar

Pada dasarnya dalam pelatihan dan pengembangan SDM, prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan lima hal, yaitu : partisipasi, reputasi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

e. Pelaksanaan Program

Sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan SDM sifatnya sangat situasional, artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada akhirnya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar, seperti yang dapat digunakan dewasa ini : pelatihan dalam jabatan, rotasi pekerjaan, sistem magang, sistem ceramah, pelatihan vestibul, role playing, studi kasus, simulasi, pelatihan laboratorium dan belajar sendiri.

f. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan SDM dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta terjadi suatu proses transformasi,, dan proses tersebut terjadi kurang lebih dua hal, sebagai berikut:

- Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
- Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja

Penilaian pelaksanaan program harus diselenggarakan secara sistematis dan perlu mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolak ukur

yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja.

2. Menyelenggarakan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan para pegawai untuk mengetahui informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang tepat diselenggarakan.
3. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai
4. Tindak lanjut berkesinambungan

Salah satu tolok ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan SDM ialah transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya program tersebut selesai diselenggarakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Garry 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.
- Flippo, Edwin. 2002. Manajemen Personalia. Jakarta: Erlangga
- Handoko. T. Hani. 1998. Manajemen Personalia dan Sumber Ddaya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Henry, Simamora. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Rivai. V. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dan Teori ke Praktik. Edisi pertama. Raja Grafindo. Jakarta
- Robbins dan Judge. 2007. Perilaku Orgaanisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin. Sadili H. 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 20014. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siangian, Sondang P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: BumiAksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2018. Manajemen Sumber Daya Manausia Membangun Tim Kerja Yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta Bumi Akasara
- Sumarsono, Sonny. 2009. Ekonomo Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.

BAB 13

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIER

Oleh Erwan Iskandar

13.1. Definisi pengembangan karir

Salah satu sub fungsi dari bidang utama Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pengembangan dalam Sumber Daya Manusia (pengembangan Sumber Daya Manusia), dimana selain pengembangan karir terdapat sub fungsi lainnya yaitu pelatihan dan pengembangan (pelatihan dan pengembangan), misalnya terlihat di penggambaran didalam Tujuan Pengembangan Karir kepemimpinan adalah mempersiapkan sumber daya manusia untuk tugas-tugas masa depan dalam organisasi ini merupakan maksud dari pengembangan karir (pengembangan karir).

Sebelum itu kita harus mengerti jauh masalah lebih tentang permasalahan yang berkaitan dengan Manajemen Pengembangan Karir, yang dimana harus diketahui pengertian dari karir itu sendiri. Ada yang berpendapat bahwa karir merupakan seperangkat sikapnya atau pola sikapnya berhubungan sama tugas tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya selama hidupnya, pernyataan tersebut pernyataan dari Menurut Bernardini dan menurut pendapat Mathis, Karir merupakan sekumpulan tugas berhubungan sama pekerjaan yang telah diselesaikan oleh seorang individu selama ia bekerja. Dari pernyataan tersebut bahwa karir merupakan sesuatu yang digunakan sebagai susunan jabatan yang berbeda berdasarkan dengan pengalaman yang didapat selama ia bekerja. pengembangan karir Menurut Mathis juga menjelaskan, bahwa berusaha dalam peningkatan pengalamannya pegawai dalam menghadapi beberapa masalah melakukan tanggung jawab

pekerjaannya atau tugasnya (adanya upaya pemerintah untuk peningkatan pengalaman kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas misi).

Membahas lebih dalam mengenai pengertian diatas, bisa dirangkum dibawah ini

1. Motivasi, adanya perubahan dalam nilai, dan sikapnya setiap individu seiring dalam bertambahnya usia seseorang. Berdasarkan pengertian tersebut maka harus fokus dalam pengembangan karir;
2. Pada pertumbuhan dalam kemampuan intelektual, yang akan terjadi seiring bertambahnya umur, yang juga dapat berlanjut sampai orang tersebut menjadi kontributor dalam organisasi, yang diwujudkan dalam pekerjaan yang menjadi peran utamanya;
3. Pekerjaan karir adalah bisnis formalnya dan berkelanjutan yang berfokus terhadap setiap peningkatan atau peningkatan keterampilan karyawan;
4. Peningkatan kepribadian dalam melakukan seseorang untuk tercapainya rencananya dalam karir;
5. Pengembangan karir merupakan sesuatu kondisinya yang penunjukkan kemajuan posisi seorang individu dalam organisasi itu;
6. Konsep Pengembangan Karir didefinisikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan yang berubah menjadi tuntutan prinsipal dan klien;
7. Secara lebih luas, karena pengembangan karir lebih kepada aktivitas atau keterampilan tertentu manusia. Ini merupakan maksud dari materi tersebut;
8. Berkesinambungan untuk mencapai tujuan dan sasaran karirnya, Sesuatu pemrosesan dalam peningkatan keterampilan seorang individu pegawai, yang dilakukan secara formal dan;
9. Karier merupakan segala tugas atau pekerjaan dia miliki dalam selama masa kerjanya. Untuk kebanyakan seorang

individu, tugas ini merupakan salah satu bagian dari jadwal yang direncanakan dengan cermat.

Istilah karir digunakan untuk menggambarkan orang-orang dalam peran atau posisi masing-masing. Literatur ilmiah tentang perilaku (behavioural science) kebanyakan menggunakan istilah tersebut secara simpatik.

- a. Karir sebagai rangkaian promosi atau perubahan pekerjaan yang memerlukan sifat yang bertanggung jawab lebih dalam posisi yang lebih pantas untuk setiap seorang individu;
- b. Perkariran digunakan sebagai karier setiap seorang individu atau gagasan tugas dilakukan selama dalam dunia kehidupan pekerjaan. Dalam maksud ini, setiap seorang individu telah berkarir didalam karir profesionalnya;
- c. Panduan karir untuk tugas-tugas yang membentuk model kemajuan yang sistematis dan jalur karir yang jelas.

Konsep dasar perencanaan karir memiliki beberapa istilah, yaitu:

1. Karir merupakan setiap kegiatan (tugas) yang dijalankan/ dikerjakan selama kehidupan profesional;
2. Penjaluran karir merupakan model kegiatan ber-urutan dalam pembentukan karir;
3. Masa depan “diperjuangkan” seseorang selama berkarier;
4. Perencanaan Karir Perencanaan karir adalah proses dimana seseorang memilih tujuan karir dan jalan menuju tujuan tersebut.

Profesional HR melihat Karir dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pekerja internal. Sementara bantuan perencanaan Karir adalah umum dalam tempat manajerial, spesialis & teknis, kendala anggaran idealnya harus tersedia untuk semua karyawan. Penelitian terhadap sekelompok pekerja menunjukkan 5 pengaruh yang berhubungan sama beberapa penjelasan adalah :

- a. pegawai menginginkan keadilan didalam beberapa sistem promosi dan peluang berguna untuk memajukan Karirnya mereka;
- b. Kepedulian terhadap manajer pegawai yang ingin manajernya untuk bisa sangat berperan dalam pengembangan karirnya & memberikan peluang secara berkala atas kerjaan mereka;
- c. Kesadaran akan peluang Karyawan menginginkan informasi tentang peluang karir;
- d. Tunjangan karyawan Karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda akan informasi dan bakat yang sedikit berbeda didalam ningkatnya karirnya tergantung terhadap berbagai pengaruh yang ada;
- e. Adanya kepuasan Kerja Kepuasan karyawan bervariasi menurut umur & jabatan.

Singkatnya, SDM harus fleksibel dan proaktif, apa pun yang mereka terapkan. Melibatkan staf spesialis dalam perencanaan karir memiliki keuntungan sebagai berikut.

1. Menyelaraskan strategi rekrutmen dan persyaratan internal Dengan mendukung karyawan dengan perencanaan dalam karirnya, departemen Sumber Daya Manusia bisa mem-persiapkan diri dengan baik, untuk dapat lowongan yang diharapkan sesuai dengan perencanaan personalia. Hasil nya adalah untuk memenuhi keperluan kantor sama pegawai yang mempunyai minat dan keterampilan sebagai tugas yang sudah ditetapkan;
2. Pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan Perencanaan karir membantu membangun pasokan internal karyawan berbakat yang dapat dipromosikan ke lowongan karena, misalnya, pensiun, PHK, dan pertumbuhan perusahaan;
3. Untuk memberi tempat bagi pegawai di tingkat internasional. Di perusahaan global, perencanaan karir berfungsi untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan asing atau domestik yang kompetitif;

4. Membantu berbagai karyawan. Karyawan dari berbagai latar belakang yang telah menerima bantuan dalam perencanaan karir dapat belajar tentang ekspektasi perusahaan terhadap perkembangan mereka sendiri;
5. Mengurangi turnover karyawan Peningkatan kesadaran dan kepedulian terhadap karir individu karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan meminimalkan turnover karyawan;
6. Membuka jalan calon pegawai karyawan Perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap potensi bakatnya karena memiliki tujuan karir yang spesifik;
7. Mendorong pertumbuhan pribadi Rencana dan tujuan karir mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang;
8. Pengurangan "tumpukan karyawan" Perencanaan karir menyadarkan karyawan, manajer, dan departemen SDM tentang kualifikasi karyawan. Mereka mencegah pemimpin yang egois mengasingkan bawahan kunci yang mungkin memiliki potensi;
9. Kepuasan Kebutuhan Karyawan Ketika jumlah karyawan dan peluang pengembangan berkurang, kebutuhan karyawan;
10. Perencanaan karir dapat membantu kelompok yang dipromosikan mempersiapkan tugas yang lebih penting. Persiapan ini dapat membantu untuk memenuhi jadwal kegiatan yang dilakukan.

Perencanaan karir individu menempatkan individu sebagai pusat dan mencakup latihan diagnostik dan cara untuk menolong individu menentukan "siapa saya" dalam kaitannya dengan potensi dan kemampuan.

Perencanaan karirnya setiap seorang individu :

- a. Penilaian terhadap diri guna dapat menentukan kelebihan, kekurangan, pencapaian, keinginan, keperluan atau panjang karir (jangka karir);

- b. Penilaian terhadap tempat guna menetapkan peluang yang terdapat di dalam dan di luar dari organisasi;
- c. Tetapkan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri;
- d. Sesuaikan peluang dengan keperluan dan tujuan serta kembangkan strategi karir;
- e. Dalam perencanaan Karirnya.

Ada beberapa penilaian tentang bagaimana mengembangkan karir individu:

1. Pelatihan penyelia di tempat kerja Fase ini mencakup rotasi pekerjaan, pendekatan pelatihan/penggantian, dan pembelajaran tindakan. Teknik pelatihan dan pengembangan penyelia:
 - a. Adanya metode dalam Studi Kasus;
 - b. Permainan manajemen;
 - c. Seminar yang disediakan ruangan lain;
 - d. Adanya program yang terkait Perguruan Tinggi;
 - e. Permainan didalam perannya;
 - f. Sekolah bisnis;
 - g. Pelatih Eksekutif;
 - h. Pelatihan/pendekatan korektif Pada fase ini, peserta pelatihan bekerja langsung dengan manajer atau penerusnya.

Biasanya, pekerja magang membebaskan manajer dari tanggung jawab tertentu dan memberikan kesempatan kepada pekerja magang untuk mempelajari pekerjaan itu. Perencanaan karir organisasi menggabungkan persyaratan SDM dan beberapa fungsi karir dengan fokus yang lebih besar pada jalur atau level karir. Tujuan dari program perencanaan karir organisasi adalah:

- a. Mengembangkan bakat yang ada dengan lebih efektif.;
- b. Peluang penilaian diri bagi karyawan untuk mempertimbangkan jalur karir tradisional atau jalur karir baru;

- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif di dalam dan lintas departemen dan/atau wilayah;
- d. Untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi karyawan;
- e. Meningkatkan kinerja melalui pengalaman internal yang ditawarkan melalui transisi karir vertikal dan horizontal;
- f. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat berdampak pada penurunan turnover
- g. Metode untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Menurut Hani Handoko, karir memiliki tiga pengertian, yaitu:

- 1. Karir sebagai rangkaian promosi atau perpindahan ke posisi yang lebih bertanggung jawab atau posisi yang lebih baik dalam hirarki pekerjaan atau seterusnya sepanjang hidup;
- 2. Karir sebagai indikator pekerjaan yang membentuk model periklanan yang merepresentasikan karir yang sistematis dan jelas;
- 3. Karir sebagai perjalanan profesional seseorang atau serangkaian tugas yang dilakukan selama kehidupan kerja. Karyawan harus memenuhi atau memenuhi persyaratan tertentu untuk membantu dalam peningkatan karir. Hal-hal berikut mempengaruhi kesuksesan karir seseorang.
 - a. pendidikan formal
 - b. Pengalaman kerja
 - c. Tahu segalanya
 - d. Beban kerja
 - a. Tawaran pekerjaan
 - e. Produktivitas tenaga kerja

Pembinaan karir menekankan pentingnya peran karyawan tetap memperhatikan dan bahkan bertanggung jawab atas posisinya memiliki Sistem pengembangan karir bagi pegawai harus disusun sedemikian rupa Ini menjamin terciptanya kondisi obyektif yang dapat mempromosikan Peningkatan

kinerja karyawan. Ini mungkin jika alokasi PNS tergantung pada tingkat kesesuaian Persyaratan pekerjaan dengan aktivitas karyawan yang relevan. Sistem Pengembangan karir seorang karyawan pada hakekatnya adalah pekerjaan yang sistematis, dirancang, termasuk struktur dan proses yang menghasilkan Menyesuaikan kualifikasi karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Namun, pengembangan karir yang telah dilakukan tidak demikian berlangsung tanpa tindakan paksaan. Menurut Siagian terlepas dari seberapa baik pengembangan karir itu tujuan karir yang masuk akal dan realistis dengan karyawan. Sebuah rencana tidak bisa menjadi kenyataan tanpa pengembangan sistem dan karir pemrograman. Seseorang sudah Untuk menetapkan rencana karir, langkah-langkah tertentu harus diambil secara berurutan mengimplementasikan rencana.

A. Adanya Capaian karirnya

Capaian yang ingin dicapai dalam karirnya adalah tugas / tugas khusus yang bisa digapai seseorang pegawai jika memenuhi semua prasyarat dan kualifikasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Penting untuk dicatat bahwa tujuan atau sasaran karir tidak secara otomatis tercapai ketika seorang karyawan memenuhi semua persyaratan yang harus dipenuhi. Misalnya, seorang kepala subbagian tidak otomatis menjadi kepala departemen meskipun telah memenuhi syarat untuk menjadi kepala departemen. Untuk menjadi kepala bagian, ia harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali berada di luar kendalinya, seperti: apakah posisi kepala bagian akan diisi, keputusan dan preferensi administrasi, adanya calon lain yang sederajat. berkualitas dan segera.

B. Pengembangan dan karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari semua program pengembangan karir adalah untuk menyelaraskan kebutuhan dan tujuan karyawan

dengan peluang karir saat ini dan masa depan dalam perusahaan.

1. Prestasi Kerja Prestasi kerja merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai.
2. Jaringan Kontak pribadi dan profesional, terutama melalui asosiasi profesional, menyediakan koneksi pribadi yang penting dalam mencari pekerjaan yang lebih baik.
3. Pemutusan Hubungan kerja Ketidakpuasan terhadap pengembangan karir di perusahaan sangat erat kaitannya dengan keputusan pemberhentian.
4. Loyalitas terhadap organisasi Manajemen karir yang dikelola dengan baik hampir selalu berkorelasi positif dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang memberi mereka nama.

Karir secara tradisional dijelaskan secara berbeda. karir memiliki digambarkan sebagai serangkaian tugas yang dilakukan pada pekerjaan. Misalnya, staf pengajar universitas dapat memegang posisi dosen, profesor asosiasi, dan profesor. Karier juga dapat digambarkan dalam konteks gerakan dalam organisasi. Insinyur, misalnya, dapat melakukan ini memulai karirnya sebagai seorang insinyur. Jika keahlian, pengalaman dan Dengan aktivitas yang meningkat, ia dapat pindah ke posisi penasihat teknis, insinyur pensiunan dan teknisi senior. Akhirnya, karir digambarkan sebagai karakteristik pekerja Karier setiap karyawan terdiri dari pekerjaan, tugas, dan pengalaman yang berbeda berbeda Saat ini, karir dikenal sebagai karir yang terus berubah.

karir ini terus berubah (karir protean) berdasarkan self-direction sebagai tujuan kesuksesan psikologi di tempat kerja. Karyawan memikul tanggung jawab utama untuk mengelola karirnya. Misalnya, insinyur dapat memilih untuk mengambil alih satu tahun cuti dari tugas manajemennya di United Way Agency (Noah, et al, 2011) Tujuan dari tugas ini adalah untuk mengembangkan berbagai keterampilan Keterampilan

manajemen dan membantu menilai diri sendiri, yaitu. dia lebih suka Pekerjaan manajemen daripada pekerjaan teknik.

Panduan Manajemen Karir

1. Hindari kejutan nyata
2. Berikan pekerjaan awal yang kasar
3. Berikan deskripsi pekerjaan yang realistis dalam perekrutan
4. Menuntut
5. Melakukan rotasi pekerjaan dan pelacakan pekerjaan
6. Tingkat penilaian kinerja yang berorientasi pada karir
7. Mempromosikan kegiatan perencanaan karir

Terjadi perubahan *kontrak psikolog* antara pegawai dan perusahaan mengaruhi perkembangan karirnya. (kontrak psikologis) ada harapan berbeda yang pengusaha Karyawan memiliki rasa memiliki. *Kontrak psikologis* tidak menjadi pilihan akhir-akhir ini Keamanan kerja karyawan terlepas dari kesejahteraan.

Di sisi lain, kantor dapat memberi peluang pelanggan pegawai sebagai pengikutian memperoleh pengalaman kerja yang ada meningkatkan kemampuan kerja mereka dengan pemberi kerja sekarang dan di masa depan. Misalnya, ungkapan "selain pekerjaan" selalu berarti pekerjaan Manufaktur, tetapi teknologi telah mengubah maknanya secara drastis. Berbeda pekerjaan jalur perakitan tradisional yang membutuhkan sedikit keterampilan dan pelatihan dikirim ke Luar Negeri. Pekerjaan bukan tentang kantor l yang terlibat untuk pemrosesan khusus pelanggan. Terkadang tugas yang berbeda dipertimbangkan guna untuk tugas selama ia bekerja, terbatas waktunya, didefinisikan oleh para Karyawan harus beradaptasi untuk pindah tempat produksinya bahkan mengubah jam kerja.

Berhubungan Ini mungkin termasuk jaringan dengan vendor, pemasok, anggota komunitas, pelanggan atau pakar industri. untuk bertemu dan mengenal orang Alasannya memerlukan dari program kursus formal dan pelatihan. Belajar dan berkembang dalam karir yang selalu berubah Mereka

menghubungkan hubungannya dan pengalamannya pada kerjanya mememikirkan kursus formal. Penekanan pada pembelajaran berkelanjutan dan pembelajaran di luar pengetahuan Kebiasaan dan berbagai perubahan kontrak psikologis mengubah arah dan Frekuensi aktivitas fisik di tempat kerja (model perawatan).

Model karir tradisional terdiri dari serangkaian langkah-langkah yang disusun dalam hirarki sederhana, dimana langkah-langkahnya Tingkat berurusan dengan peningkatan otoritas, tanggung jawab dan Pembayaran kerusakan. Profil pekerjaan seorang ahli mencakup komitmen seumur hidup terhadap industri dan bidang khusus (seperti hukum, kedokteran atau manajemen). Perubahan karir mempengaruhi kepegawaian.

Tujuan karir baru adalah kesuksesan mental); rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian tujuan hidup yang tidak terbatas pada prestasi di tempat kerja (seperti kesehatan keluarga dan kesehatan fisik yang baik). Kesuksesan psikologis lebih banyak di bawah kendali karyawan daripada tujuan karir, yang tidak hanya dipengaruhi tetapi juga diarahkan oleh upaya karyawan berdasarkan ketersediaan pekerjaan di perusahaan.

Kesuksesan secara psikologis ditentukan sendiri, yang tidak hanya bergantung pada berbagai sinyal yang diterima karyawan dari perusahaan (misalnya kenaikan gaji dan promosi). Kesuksesan mental tampaknya sangat penting bagi generasi baru yang memasuki pasar kerja. Karyawan harus mengembangkan keterampilan baru seperti B. Hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Ini karena bisnis harus lebih responsif terhadap layanan pelanggan dan pertanyaan produk. Jenis informasi yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Dalam karir tradisional, mengetahui cara (dengan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai untuk memberikan layanan atau membuat produk) sangatlah penting.

Meskipun mengetahui cara menginap itu penting, begitu pula stafnya. Ketahui alasannya dan kenali orang-orangnya. Ketahui mengapa penting untuk memahami bisnis dan budaya

organisasi agar karyawan dapat mengembangkan dan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat membantu perusahaan. Mengenal orang berarti hubungan karyawan yang dapat diperluas untuk kesuksesan perusahaan.

Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan perencanaan karir. Pengembangan karir seorang karyawan dapat datang dalam dua cara, pendidikan dan non-pendidikan. Pengembangan karir di sepanjang dua jalur ini kurang lebih dibahas dalam bab Pendidikan dan Pengembangan. Pada bagian ini cukup memberikan beberapa contoh pengembangan karir dalam dua cara tersebut.

Contoh pengembangan karir melalui sarana non-akademis meliputi:

1. Pengakuan resmi
2. Hukuman bagi pejabat
3. Mempromosikan pejabat ke posisi yang lebih tinggi
4. Mentransfer agen ke departemen lain yang sesuai dengan departemen baru.

Contoh pengembangan karir melalui pendidikan adalah:

1. Pelatihan karyawan (dalam atau luar negeri),
2. Memberikan pelatihan (di dalam atau di luar organisasi),
3. Berikan pelatihan di tempat kerja.

C. Perspektif Pengembangan Individu dan Organisasi

Karier Pandangan organisasi atau manajemen tentang pengembangan karir layanan pelacakan karir, yaitu pencarian informasi manajemen Atur / kelola dan pantau kemajuan staf untuk meningkatkan Produktivitas, sikap terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja juga Menjamin kemampuan keterampilan dan teknik administrasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Selama pengembangan karir sebagai alat bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan karir, bakat dan minat individu dan Penentuan harus mencapai tujuan untuk meningkatkan

disesuaikan dengan kebutuhan bagian SDM Pertumbuhan dan perkembangan bisnis. proses dilakukan Karyawan harus melalui tahap perkembangan yang berbeda fase dan masing-masing fase ini ditandai dengan serangkaian tugas, Karakteristik, minat dan interaksi antara karyawan yang berbeda. Sebagai tambahan Setiap tahapan karir mempengaruhi kebutuhan, sikap dan perilaku karyawan perilaku kerja

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan Karir

Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi seluruh organisasi. Dalam hal ini, beberapa masalah atau faktor yang seringkali sangat mempengaruhi manajemen karir adalah sebagai berikut:

1. Jenis manajemen
2. Kepribadian karyawan
3. Ketenagakerjaan dan Hubungan Organisasi
4. Sistem Penghargaan
5. Faktor eksternal
6. Budaya perusahaan
7. Politik dalam organisasi
8. Jumlah karyawan
9. Ukuran organisasi

Tahapan perencanaan karir

Proses atau langkah-langkah yang dilakukan untuk membuat rencana karir terdiri dari hal-hal sebagai berikut:

1. Menilai diri sendiri Saat mulai merencanakan karir, hal yang paling penting adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Identifikasi peluang, peluang, kendala, pilihan, konsekuensi, keterampilan, kemampuan dan nilai-nilai yang terkait dengan peluang karir.
2. Menetapkan Tujuan Karir Setelah orang tahu bagaimana menilai kekuatan dan kelemahan, dan setelah menerima informasi tentang arah peluang kerja, tujuan karir dapat diidentifikasi dan dirumuskan.

3. Buat rencana Berbagai sumber daya perencanaan dapat direncanakan

Implementasi rencana tersebut terutama membutuhkan suasana organisasi yang mendukung. Ini berarti bahwa manajemen senior harus mengajak semua tingkatan manajemen untuk membantu bawahan memajukan karir mereka.

E. Merancang program karir

Rancangan program pengembangan karir ini membantu manajer membuat keputusan kreatif tentang pengembangan karir karyawan. Oleh karena itu, dalam merencanakan program karir, harus dibedakan tiga fase, yang terbagi sebagai berikut:

1. Fase perencanaan Pada fase ini, rencana karyawan dan rencana organisasi untuk pengembangan karir di lingkungannya dikoordinasikan. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga pegawai dapat didukung melalui berbagai tindakan, antara lain:

- a. Bantu diri Anda sendiri memilih karier dengan apa yang tersedia.
- b. Memperbaiki kekurangan atau kelemahan pada karyawan yang menunjukkan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mencapai kesuksesan karir.

2. Fase informasi

Tujuan fase ini adalah untuk membantu karyawan mewujudkan rencananya, yaitu dengan membentuk karir yang mereka inginkan dan mengatur langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Ada dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu:

- a. Penempatan menawarkan saran karir.
- b. Perbedaan organisasi layanan informasi, yang meliputi fungsi-fungsi berikut:

- Sistem informasi tempat kerja yang terbuka Informasi ini dilaksanakan dengan menginformasikan kepada seluruh karyawan, khususnya tentang pengembangan karir.
- Berikan informasi inventaris tentang keterampilan karyawan yang dapat dan harus diketahui oleh setiap karyawan.
- Informasi tentang perkembangan karir dalam bentuk bagan yang menunjukkan kemungkinan arah dan peluang dalam organisasi.
- Menyelenggarakan Career Development Resource Center, yaitu kumpulan materi tentang penugasan kerja dan tugas lainnya.

3. Fase pengembangan

Fase ini merupakan masa tenggang dimana karyawan harus memenuhi persyaratan yang memungkinkan mereka berpindah dari satu lokasi ke lokasi lain jika mereka memilih untuk melakukannya. Tindakan yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Organization of the mentoring system Langkah ini merupakan kesempatan untuk mengembangkan hubungan antara karyawan yang lebih tua dan lebih muda sebagai rekan kerja (colleagues). Karyawan yang lebih tua bertindak sebagai mentor yang berperan untuk menasihati, memberi contoh, membantu dan berhubungan dengan otoritas untuk memberikan informasi dan dukungan umum dalam pengembangan karir karyawan yang lebih muda.
- b. Pelatihan Pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai sangat luas dan tidak hanya mencakup pelatihan yang institusional & acara yang lebih penting di ruang kelas, laboratorium, dan lain-lain.
- c. Batas Rotasi pekerjaan di lakukan dengan memberi tugas karyawan guna berbagi pekerjaan melalui proses transfer horizontal. D. Program Beasiswa/Pinjaman Layanan Dalam lingkungan operasi yang berubah dengan cepat dan semakin kompetitif, setiap organisasi atau bisnis akan membutuhkan,

selalu dan di masa mendatang, beberapa karyawannya yang proaktif untuk menerima pelatihan dari luar organisasi.

F. Pengembangan karir organisasi

Teknik pengembangan karir organisasi termasuk :

1. Pergeseran pekerjaan rutin

Selain penawaran untuk pelatihan lebih lanjut dan pelatihan untuk mencegah dan merangsang penuaan manajer pengembangan karir harus mengenali kebutuhan akan perubahan pekerjaan biasa. Perubahan tersebut dapat mencakup iklan vertikal, transfer ke kantor cabang atau menetapkan tugas baru sebagai komitmen baru.

2. Liburan atau Sabat

G. Peran pengembangan karir

Didalam pemrosesan pengembangan karirnya setiap individu (pegawai) dalam organisasinya, terdapat 3 hubungan antara individu, manajer dan organisasi. Ketiganya memiliki peran masing-masing. Menurut Gary Dessler (2010: 8) peran pengembangan karir dibagi menjadi tiga peran yaitu. H. peran individu, kepemimpinan/manajemen dan organisasi. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Secara individu

- Bertanggung jawab atas karir Anda sendiri
- Menilai minat, keterampilan, dan nilai
- Temukan informasi dan sumber daya karier
- Penetapan tujuan dan perencanaan karir
- Manfaatkan peluang pengembangan
- Diskusikan pekerjaan individu dengan atasan
- Ikuti rencana karir yang realistis

2. Direktur/Direktur

- Berikan umpan balik tepat waktu
- Tawarkan dukungan dan tugas yang konstruktif

- Bergabunglah dengan percakapan tentang pengembangan karier
 - Mendukung rencana pengembangan karyawan
3. Organisasi
- Komunikasi tentang misi, kebijakan dan prosedur
 - Penyediaan kesempatan pelatihan dan pengembangan
 - Penyediaan informasi karir dan program karir
 - Menawarkan berbagai peluang karir

Tindakan terakhir dari pengembangan karir adalah waktu luang, istirahat panjang atau pensiun.

1. Tawarkan tugas tingkat pemula yang menantang. dengan menawarkan tugas tingkat pemula yang menantang, karyawan melakukan hal itu termotivasi untuk menerima tantangan bersaing untuk mencapai tujuan profesional.
2. Berikan deskripsi pekerjaan yang realistis dalam perekrutan banyak karyawan tidak memiliki informasi tentang pilihan karir. Akibatnya, sulit bagi karyawan untuk merencanakan tujuan karir yang realistis.
3. Kosong Rincian jabatan/jabatan yang kosong organisasi, harus diberikan kepada karyawannya. Karena Hal ini mendorong tersedianya tenaga kerja intern kegiatan penilaian.
4. Penilaian kinerja adalah alat perencanaan dan pengembangan dan karir individu dan organisasi. itu umpan Umpan balik tentang keterampilan manajemen.
5. Saran/Konseling Karir.

Konseling karir adalah bagian dari pengembangan karir dan merupakan bagian dari kegiatan evaluasi kinerja karyawan. Benda Topik konsultasi meliputi, misalnya tujuan dan harapan karir masa depan karyawan; perspektif manajer tentang peluang yang tersedia dan tingkat tujuan karir yang realistis kepada karyawan; Pengakuan pekerjaan untuk karyawan pengembangan karir untuk peluang karir; dan identifikasi Langkah

manajer berikutnya untuk pengembangan karir pegawai selanjutnya.

6. Lokakarya Pengembangan Karir

Lokakarya ini menawarkan kesempatan bagi kelompok karyawan baru dan manajernya menyampaikan harapannya.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dalam program pengembangan karir dapat termasuk on-the-job training dan kursus kualifikasi Staf dari organisasi atau di luar organisasi yang menawarkan kursus dari perguruan tinggi, universitas atau konsultan khusus.

H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan karir

memberikan contoh 9 faktor yang mempengaruhi perkembangan karir seseorang dalam suatu organisasi penjelasan tersebut merupakan pernyataan menurut Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiato (2007: 98), yaitu:

1. Adanya Hubungan antara pegawai dan organisasi
Idealnya, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam kondisi ideal tersebut, baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.
2. Personalia Karyawan
Terkadang manajemen karir karyawan terganggu karena ada karyawan yang sifatnya tidak normal
3. Faktor Eksternal
Misalnya, seorang karyawan yang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi mungkin harus mengundurkan diri karena ada orang lain yang tetap berada di luar organisasi.
4. Politik
Dalam organisasi Dengan kata lain, ketika tingkat “politisasi” dalam organisasi begitu tinggi, manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya.

5. Sistem Reward Organisasi yang tidak memiliki sistem reward yang jelas (kecuali gaji dan insentif) memperlakukan karyawannya secara subyektif. Karyawan berkinerja tinggi diperlakukan sama dengan karyawan yang malas.
6. Jumlah karyawan Semakin banyak karyawan maka semakin sulit persaingan kerja dan semakin rendah peluang (kemungkinan) karyawan tersebut untuk mencapai tujuan karir tertentu.
7. Ukuran organisasi Dalam konteks ini, ukuran organisasi berarti jumlah pekerjaan dalam organisasi, termasuk jumlah jenis pekerjaan, serta jumlah orang yang dibutuhkan untuk mengisi tugas dan pekerjaan yang berbeda.
8. Budaya organisasi Sebagai sistem sosial, organisasi juga memiliki budaya dan kebiasaan.
9. jenis administrasi
Secara teoritis dan normatif, semua kepemimpinan di dunia ini adalah sama. Namun dalam hal implementasi, pengelolaan suatu organisasi bisa sangat berbeda dengan pengelolaan organisasi lain: karir seorang karyawan tidak hanya bergantung pada faktor internalnya (seperti motivasi kerja dan keinginan untuk berkembang lebih jauh), tetapi juga sangat tergantung pada faktor eksternal seperti manajemen yang pergi. Banyak karyawan yang benar-benar pekerja keras, cerdas, jujur harus gagal mencapai karir yang baik, hanya karena karyawan itu "terjebak" dalam sistem manajemen yang buruk.

I. Adanya tahapan - tahapan Pengembangan Karirnya

Adanya pernyataan memberikan pernyataan yaitu seorang berusaha memenuhi konsep diri mereka dengan pemilihan pada pekerjaan dianggap paling menyakinkan sebagai mewujudkan diri sendiri. Memilih karir adalah masalah mediasi (kesesuaian). Perubahan terjadi dalam ritme kehidupan masyarakat dan hal ini mempengaruhi upaya mereka sebagai mencapai suatu maksud individu tersebut. Teori evolusi

menerima teori kesesuaian (Teori konsep diri), tetapi percaya bahwa pilihan karir bukanlah peristiwa satu kali dalam kehidupan seseorang (misalnya, ketika mereka menyelesaikan sekolah dan ingin putus sekolah), orang dan situasi lingkungan mereka berkembang, dan keputusan karir berkembang. antara beberapa Keputusan kecil.

a. fase per-tumbuhan 0 – 14 tahun

Ada pertumbuhan jasmani dan pertumbuhan rohani. Pada fase ini individu mulai merumuskan sikap dan mekanisme perilakunya, yang kemudian menjadi penting untuk pemahaman dirinya. Pada saat yang sama, pengalaman memberikan informasi latar belakang tentang kehidupan profesional yang pada akhirnya mengalir ke pilihan karir dari awal sampai akhir. Tahap

b. penelitian (penyelidikan): 15 – 24 tahun

Sejak seseorang memahami bahwa pekerjaan adalah bagian dari kehidupan seseorang. Pada awal periode atau periode fantasi ini, individu mengatakan bahwa pilihan karir seringkali tidak realistis dan sering kali berkaitan erat dengan kehidupan bermainnya.

c. Fase pada pembentukan (Mebel): 25 – 44 tahun

Mengacu pada pengalaman orang tersebut dalam memulai pekerjaan. Saat ini, individu ingin membuktikan melalui coba-coba apakah pilihan dan pilihan pekerjaan yang diambil saat belajar itu benar atau tidak. Bagian dari waktu ini adalah periode eksperimen . Individu dapat menerima pekerjaan dengan keyakinan bahwa jika mereka merasa tidak cocok, mereka akan berganti pekerjaan. Ketika individu ditemukan memiliki pengalaman atau manfaat positif dari pekerjaan, pilihan mereka menjadi layak dan mereka mengambil pilihan pekerjaan sebagai bagian dari citra diri mereka dan kesempatan terbaik untuk kepuasan kerja.

d. Fase Pemeliharaan (pemeliharaan): 45 – 64 tahun

Individu mencoba untuk melanjutkan atau mempertahankan situasi kerja. Pekerjaan selesai dan citra diri (konsep diri) merupakan hubungan yang erat. Keduanya terkait dengan proses perubahan dan penyesuaian yang konstan. Pada dasarnya, individu memiliki minat untuk melanjutkan aspek-aspek pekerjaan yang membawa kepuasan dan mengubah atau meningkatkan aspek-aspek pekerjaan yang tidak menyenangkan, tetapi hanya setelah orang tersebut meninggalkan pekerjaan untuk berganti pekerjaan.

e. fase penolakan (terjatuh): lebih dari 65 tahun

Fase sebelum akhir pekerjaan (pensiun dini). Pada tahap ini, perhatian individu difokuskan pada bagaimana pekerjaannya dapat memenuhi persyaratan kinerja atau bahkan hasil yang minimal. Individu lebih memperhatikan upaya mempertahankan prestasi kerja daripada upaya meningkatkan prestasi kerja. Kelima tahapan tersebut menjadi acuan pembentukan sikap dan perilaku untuk berpartisipasi dalam pekerjaan, yang tercermin dalam tugas-tugas pengembangan keprofesian.

J. Model Pengembangan Karir

Menurut Byars dan Rue (2000) pengembangan karir adalah aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhannya dengan kebutuhan organisasi. Dari pengembangan konsep tersebut, kami mengidentifikasi 3 model pengembangan terhadap karirnya :

1. model pengembangan karir yang jelas. Seseorang berganti pekerjaan pada berbagai tahap karir mereka. Dalam model ini, peran organisasi dalam menentukan karir sangat besar.
2. Organization-based model, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang melalui tahapan karir, namun model ini juga menjelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir terdapat proses pembelajaran, dimana seorang pegawai memiliki karir tertentu.

3. Model Pola Directional Dalam model ini, karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri tentang seberapa cepat mereka ingin maju dalam karir mereka. Ketiga model ini berkaitan erat dengan cara suatu organisasi atau bisnis dijalankan. Setiap organisasi memiliki bentuk/sistem pengembangan karir yang berbeda tergantung dari kebijakan pengelola dan manajemen organisasi.

K. Kerjasama dalam pelaksanaan pengembangan karir

Dalam pelaksanaan pengembangan karir tentunya ada kolaborasi dalam pelaksanaannya. Hani Handoko (2011: 131) menjelaskan bahwa kegiatan pengembangan karir pada dasarnya sangat ditentukan oleh orang yang menjalankan peran SDM atau organisasi, penjelasannya sebagai berikut:

1. Pengembangannya pada karir individu

- a. efisiensi pekerjaan
Peningkatan karir yang penting, ini merupakan prestasi dalam pekerjaan, karena kemajuan untuk karir sangat tergantung pada prestasi terhadap pekerjaan (prestasi).
- b. matikan
diingat oleh setiap individu menetapkan yang biasa disebut dengan Kemasyhuran, mutasi, dan kesempatan karir lainnya.
- c. Loyalitas organisasi
Loyalitas rendah biasanya ditemukan di kalangan peneliti baru dan profesional
- d. pertumbuhan dalam guna Peluang
Ketika karyawan memperluas keterampilan mereka, misalnya melalui pelatihan, kursus, atau gelar tambahan, itu berarti mereka mendapat manfaat dari peluang pertumbuhan.
- e. Hentikan permintaan
Disesuaikan dengan Kondisi yang ada bahwa guna untuk mencoba melewati dengan sesuatu pekerjaan yang menjanjikan.
- f. mentor atau sponsor

orang yang memberikan nasihat karir informal ini merupakan seseorang yang disebut atau dikenal sebagai Mentor

sedangkan, Sponsor sendiri merupakan orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang karir bagi orang lain.

2. Organisasi dalam Pengembangannya pada karirnya

Padahal, masalah yang terkait seharusnya tidak hanya bergantung pada upaya individu, karena kadang-kadang bukan untuk kepentingan dalam organisasi, melainkan untuk memungkinkan sinkronisasi dengan kepentingan dalam berorganisasi, sehingga pemerintah yang mempunyai wewenang tersebut bertanggung jawab, Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mengatur dalam permasalahan pengembangan karir tersebut terhadap karyawan / anggota organisasi. Misalnya, menyelenggarakan program pelatihan, kursus pengembangan karir, dll. Dalam hal ini, bahkan lebih stabil ketika manajemen organisasi dapat menerima dan menyetujui program-program SDM. Jadi manajemen selalu "berinformasi dengan baik" tentang kinerja karir staf dalam organisasi.

3. Tugas Organisasi SDM.

Departemen SDM (Sumber Daya Manusia) sering menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan Manusia bagi karyawan. Departemen SDM (sumber daya manusai) harus mencari dukungan dari manajemen, memberikan kesempatan untuk pekerja dalam menciptakan lingkungan pekerjaan yang baik dan peekrja keras.

a) Dukungan Administratif.

Berbagai upaya oleh sumber daya manusia untuk mempromosikan pengembangan karir memiliki pengaruh yang sedikit tidak ada suport dari supervisor.

b) Tertutup

Ketika mereka merasa menjadi bagian dari tenaga kerja yang kohesif, pekerjaan perkembangan karirnya terfokus pada peningkatannya pada peluang karirnya.

c) Reaksi

bertujuan untuk meyakinkan pegawai belum diiklankan bahwasannya masih berharga dan akan dipikirkan untuk promosiannya lebih lanjut ini dinamakan Umpan Balik.

L. Kerangka kerja dan pengembangan karir

Perkataan:

- a. Tujuan profesional: Posisi berkenaan seorang “berjuang untuk mencapai-
- b. Karier memiliki pola kerja yang berurutan untuk membentuk karir setiap seorang individu

Dibutuhkan lika-liku yang sangat panjang untuk mencapai puncak karir. Hal utama yang mendorong karir di atas pada dasarnya adalah dua (dua) hal:

- a. Berkepribadian intelektual, maka kedua hal ini harus senantiasa dipupuk oleh setiap pegawai/anggota organisasi, khususnya para profesional, jika ingin maju dalam karirnya.
- b. kemampuan intelektual

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan indikator. Yogyakarta: Zanafa Publishing
- Donni, J, P. (2021), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung
- Edy Sutrisno, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke lima. Prananda Media Group, Jakarta
- Edy Sutrisno, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- Ena, Z. (2022), Kewirausahaan ; Sejarah, Peluang dan tantangan, CV. Media Sain Indonesia, Bandung
- Flippo, Edwin. B. (1995). Manejemen Personalial. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1992). Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M, S, P. (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit, BFFE, Yogyakarta
- Herman, Sofyandi. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Mangkunegara, A, P. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, P. S. & Judge, A. T, (2015) Perilaku Organisasi, Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta Selatan
- Samsudin, Sadili, (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Sedarmayanti. (2001). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ; Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktifitas Kerja, PT. Rafika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia ; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Radika Aditama, Bandung.

- Sudrajat, A. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan di Arthindo Utama. *Jurnal Akbar juara*, 5(1), 150-159.
- Tanjung, m. A., Olvyia, Verina, J., & chandra, E. (2020). Pengaruh pengembangan Karir.
- Rialmi, Z., & Patoni, P. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap kinerja Karyawan.
- Putri, W. A., & Frianto, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik) *Jurnal ilmu Manajemen*, 7(2), 1-10.
- Purnawati, N. L. G. P., Widyani, A. A. D., & Devy, N.P.R (2021). Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.

BIODATA PENULIS



Zul Fadli, S.E., M.A.P

Dosen AMIK Lamappapoleonro Soppeng

Lahir di Ujung Pandang pada tanggal 12 Juni 1988. Merupakan putra kedua dari pasangan Prof. Dr. H. Imran Ismail, M.S dan dr. Hj. Nurhaedah Azis, M.Kes. Menikah pada tahun 2018 dan dikarunia 2 orang anak. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Informatika Kampus AMIK Lamappapoleonro Soppeng. Dipercaya mengemban jabatan Ketua Prodi Manajemen Informatika pada tahun 2019-2022 pada Kampus AMIK Lamappapoleonro Soppeng. Menyelesaikan S1 pada Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Keuangan Kampus STIE Indonesia pada tahun 2011, dan S2 pada Program Studi Ilmu Administrasi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Kampus STIA-LAN Makassar pada tahun 2018. Telah menulis beberapa buku, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan menerbitkan hasilnya pada beberapa Jurnal Internasional bereputasi terindeks Scopus dan Jurnal Nasional terakreditasi Sinta.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

Dosen Program Pascasarjana Prodi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis dilahirkan di Menanga Tengah, pada 15 Mei 1965. Penulis menikah dengan Hj. Nurma dan dikaruniai tiga anak dan satu cucu. Riwayat pendidikan formal penulis yang ditempuh di antaranya; SD Negeri No. 2 Menanga lulus pada tahun 1979; SMP Negeri 4 Palembang lulus pada tahun 1982; SMA Negeri 5 Palembang lulus pada tahun 1985; D-III di Universitas Sriwijaya jurusan Akuntansi lulus pada tahun 1993; S1 di Universitas Palembang jurusan Manajemen lulus pada tahun 1995; S2 di Universitas Gajah Mada Yogyakarta jurusan Psikometri lulus pada tahun 1998; dan S3 di UPI YAI Jakarta jurusan MSDM lulus pada tahun 2014.

Penulis diangkat sebagai PNS sejak 1 Februari 1986 sebagai Pegawai Depdikbud Provinsi Sumatera Selatan, dan mulai 1 Desember 2014 pindah alih tugas menjadi Dosen PNS Kopertis Wilayah II, terakhir tugas homebase di Program Pascasarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang terhitung mulai 1 Oktober 2021 sampai sekarang.

Penulis sebagai PNS pernah mendapatkan Tanda Jasa/Penghargaan berupa; 1). Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun, tahun 1999, oleh Presiden RI. (Bacharuddin Jusuf Habibie); 2). Terbaik ke empat PNS Teladan di lingkungan Pemerintah

Propinsi Sumatera Selatan, tahun 2002, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (H. Rosihan Arsyad); 3).Terbaik Pertama PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2003, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (Ir. Syahrial Oesman, M.M.); 4). Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun, tahun 2007, oleh Presiden RI. (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono); 5). Satya Lancana Karya Satya 30 Tahun, tahun 2016, oleh Presiden RI. (Joko Widodo).

Penulis juga punya Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional yang dapat diunduh di Google Scholar melalui link berikut ini:

<https://scholar.google.co.id/citations?user=aC1xL8YAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Saat ini penulis juga punya halaman artikel profil TOBARI sebagai penulis di Media Kompasiana, dengan link berikut ini:

<https://www.kompasiana.com/tobaritobari8690>

BIODATA PENULIS



Wenny Desty Febrian, Se., M.M.

Dosen Tetap Universitas Dian Nusantara

Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan februari tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BIODATA PENULIS



Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Penulis lahir di Badung tanggal 25 Mei 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahendradatta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Pembangunan di Universitas Udayana dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Pembangunan di Universitas Udayana. Penulis menekuni dan aktif di bidang Menulis. Email penulis: yusikaylasantika@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Mulyati, M.M.

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

Peningkatan Kompetensi Masyarakat dalam Mengembangkan Pemasaran e-Commerce di DKI Jakarta; Berbagai karya buku yang telah diterbitkan Bersama Tim. Penulis juga aktif melakukan pendampingan kewirausahaan pada Mahasiswa, masyarakat, IKM dan UMKM. Email Penulis: muliyati.ibik57@gmail.com

BIODATA PENULIS



Titin Trimintarsih, SE, MM

Dosen Manajemen Universitas Wahidiyah Kediri

Penulis lahir di Magetan-Jawa Timur. Sebagai dosen Tetap pada program studi Manajemen Universitas Wahidiyah Kediri. Telah menyelesaikan S1 di Universitas Sebelas Maret jurusan Manajemen dan S2 jurusan Magister Manajemen Universitas Islam Kediri dengan predikat cumlaude. Buku yang telah diterbitkan adalah Kewirausahaan dan Pengantar Bisnis. Penulis juga aktif menulis artikel yang dipublikasikan di jurnal nasional ataupun media massa. Selain itu juga aktif dalam pendampingan UMKM.

BIODATA PENULIS



Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng.

Dosen Program Studi Teknik Fisika
Fakultas Teknik dan Informatika Universitas Multimedia
Nusantara

Penulis lahir pada bulan Agustus 1993 di Cilacap. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Fisika Fakultas Teknik dan Informatika, Universitas Multimedia Nusantara. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Fisika Universitas Gadjah Mada dan melanjutkan studi pada Program Magister Teknik Fisika Universitas Gadjah Mada. Penulis menekuni bidang instrumentasi, fisika bangunan, dan energi baru terbarukan.

BIODATA PENULIS



Karyono, S.E., M.Pd., M.M

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa

Penulis lahir di Cilacap tanggal 19 September 1971. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Prodi Manajemen STIE IGI JAKARTA tahun 2006 dan menyelesaikan Program S2 pada Prodi Pendidikan IPS di Universitas Indraprasta Jakarta tahun 2015. Tahun 2016 penulis menyelesaikan Program S2 Manajemen di STIMA IMMI JAKARTA. Selama limabelas tahun terakhir Penulis menekuni bidang Manajemen dan Pemerhati Dunia Pendidikan dan Bisnis. Saat ini penulis sedang menempuh Program Doktor di IPB University, Bogor.

BIODATA PENULIS



Fhajri Arye Gemilang, SE, BBA Hons, MM, NCT, CDMS, CPS, CBC
Praktisi Digital Marketing dan
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Fort De Kock Bukittinggi

Penulis lahir di Solok tanggal 30 Januari 1992. Sehari-hari penulis merupakan Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Fort De Kock Bukittinggi. Penulis memiliki Gelar Akademis Sarjana dan Setingkatnya Sarjana Ekonomi Bidang Manajemen (SE) pada Universitas Negeri Padang, dan Bachelor of Business Administration with Honours (BBA Hons) pada Universiti Utara Malaysia. Gelar Akademis Tingkat Magister diperoleh Penulis di Universitas Andalas pada Program Magister Manajemen. Selain gelar Akademis tersebut, penulis juga memiliki Gelar Non Akademis sebagai penunjang Ilmu dan Pengalaman Penulis yaitu Tranier Nasional Bersertifikasi (NCT), Spesialis Bersertifikat Nasional pada Bidang Digital Marketing (CDMS), Specialist pada Bidang Public Speaking (CPS) dan Specialist Pada Bidang Business Coaching (CBC). Selain aktivitas sehari-hari penulis yang menjadi Dosen, penulis juga terlibat aktif dalam pengembangan Digital Marketing untuk UMKM yang berada di Sumatera Barat dengan terlibat sebagai

pelatih/trainer/mentor pada berbagai pelatihan UMKM baik itu yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah, Swasta hingga Tingkat Nasional.

BIODATA PENULIS



Zet Ena, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana

Penulis Lahir pada tanggal 21 september 1967 di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Menyelesaikan pendidikan S1 dengan Meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1998, pada Jurusan Manajemen. Dan kemudian menyelesaikan S2 pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang tahun 2012 . Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003- 2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdi Manajemen hingga sekarang. Penulis juga pernah sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002- 2006, dan Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010. Kemudian menduduki Jabatan Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, lalu Kembali lagi sebagai Ketua Progdi Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020, dan sebagai kepala UPT. Pusat Layanan Teknologi dan Informasi (UPT. PLTI) UKAW tahun 2020 hingga sekarang.

Penulis pernah terlibat dalam penelitian Pemeringkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai Area Researchers dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Publikasi Jurnal Ilmiah dalam 3 tahun terakhir, tahun 2021, 4 artikel dengan status jurnal semuanya terideks Shinta, dan tahun 2022, ada 4 artikel semuanya terindeks Shinta, dan tahun 2023, 2 artikel, 1 artikel terindeks Shinta dan 1 artikel jurnal internasional. Penulis juga terlibat dan berpartisipasi dalam penulisan buku kolaborasi ber ISBN dan HAKI, dan tahun 2022 ikut kolaborasi 3 Book Chapter dengan topik yang berbeda-beda untuk beberapa penerbit, dan tahun 2023 ikut kolaborasi book chapter lagi dengan beberapa topik yang sementara digarap.

E-mail Penulis : zetena15@gmail.com

BIODATA PENULIS



Hermyn B. Hina, SE., M.Si

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Univ. Kristen Artha Wacana Kupang

Penulis lahir di Kupang tanggal 25 Mei 1968. Tamat SD 1981, tamat SMP tahun 1984 dan tamat SMA 1987. Melanjutkan studi S1 di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 1991. Penulis melanjutkan studi S2 di Universitas Padjadjaran Bandung bidang ilmu Ekonomi dan Akuntansi dan meraih Magister Sains tahun 2004. Penulis bergabung sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak April 1994 dan diangkat sebagai dosen tetap bulan Oktober 1994 sampai sekarang pada program studi Manajemen. Menjadi Wakil Dekan I berturut-turut 2 periode tahun 2003 – 2007 dan periode ke 2 tahun 2008 – 2012, menjadi Wakil Rektor bidang administrasi umum dan keuangan tahun 2015 – 2019. Penulis terlibat dalam penelitian sejak tahun 1996, penelitian pertama tentang pemberian makanan tambahan pada murid sekolah dasar. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh penulis didanai oleh Kemenristek DIKTI maupun internal Perguruan Tinggi, juga melakukan Pengabdian pada Masyarakat.

BIODATA PENULIS



Normansyah, S.E., M.Si.

Penulis lahir di Medan, 18 Mei 1964. Sekolah Dasar Negeri 060882 Tamat Tahun 1977 di Medan. Melanjutkan Sekolah Menengah Pertama Al Muttaqien Tamat Tahun 1981 di Medan. Selanjutnya Sekolah Menengah Atas Nasional Khalsa Medan Tamat Tahun 1984. Selanjutnya Masuk Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Tahun 1986 dan Lulus Tahun 1991 di Kisaran. Melanjutkan Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara Magister Ilmu Manajemen di Medan Tahun 2008 dan Lulus Tahun 2010.

Selama Menjadi Mahasiswa Ekonomi Universitas Asahan Penulis Banyak Menorehkan Prestasi Juara Lomba Cerdas Cermat Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila (P4) Tingkat Sumatera Utara Tahun 1988 dan Juara Lomba Cerdas Cermat Pedoman Penghayatan dan Pengamalan (P4) Tahun 1989. Penulis Juga Memperoleh Beasiswa Supersemar Dari Pemerintah Indonesia Tahun 1990. Sejak Menjadi Mahasiswa Penulis Banyak Mendapatkan Pengalaman Terutama Dari Organisasi Mahasiswa Terbesar Di Indonesia Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) dan Penulis Menjadi Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Pertama Cabang Kisaran-Asahan Periode Tahun 1989-1990 dan Penulis Juga Menjadi Wakil Bendahara Umum Badan Koordinasi (BADKO) HMI Sumatera Utara Periode Tahun 1990-1992.

Selama Menjadi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Penulis Telah Aktif Menulis Sejak Tahun 1987 di Berbagai Media Terutama Di Harian Waspada dan Analisa Medan Sampai Saat Ini.

Setelah Tamat Dari Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Tahun 1991 Langsung Bekerja Menjadi Kabag Statistik dan Kabag Kemahasiswaan Universitas Asahan dan Beralih Menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Sejak Tahun 1998 Sampai Sekarang. Penulis Memperoleh Sertifikasi Dosen Sejak Tahun 2010 Sampai Sekarang. Selama Menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Penulis Pernah Menduduki Jabatan Mulai Sekretaris Prodi Manajemen 2011-2012, Ketua Prodi Manajemen 2012-2013, Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni 2013-2017. Sebagai Dosen Penulis Juga Aktif Pada Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Kabupaten Asahan Menjadi Sekretaris Sejak Tahun 2017 Sampai Saat Ini.

BIODATA PENULIS



Erwansyah Iskandar, M.M.

Dosen Tetap Perbankan Syariah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAI Al-Azhaar Lubuklingau

Penulis lahir di Muara Pinang, 16 Januari 1983, Putra ke 2 dari pasangan H.Emo Rahmana dan Hj.Anarohana. Pada tahun 2007 memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S1) di Universitas Pembangunan nasional Veteran Yogyakarta. Tahun 2008-2011 bekerja di PT. Bank Danamon tbk cabang Yogyakarta. Tahun 2012-2014 menempuh perkuliahan S2 Jurusan Manajemen di Universitas Bengkulu Lubuklingau. Pada tahun 2015-sekarang bekerja di IAI AL-Azhaar Lubuklingau sebagai Dosen Prodi Perbankan Syariah.