

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Afdhal, Syamsu Rijal, Irwan Nopian Sinaga, Tobari,
Ina Yulianadewi, Syarifah Mauli Masyithah, Hendy Tannady,
Roy Setiawan, Cecep Hermana, Hermyn B. Hina,
Deddy Novie Citra Artta, Ratnawati,
Muhamad Irpan Nurhab, Surip, Arief Y Rukmana



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Afdhal
Syamsu Rijal
Irwan Nopian Sinaga
Tobari
Ina Yulianadewi
Syarifah Mauli Masyithah
Hendy Tannady
Roy Setiawan
Cecep Hermana
Hermyn B. Hina
Deddy Novie Citra Arta
Ratnawati
Muhamad Irpan Nurhab
Surip
Arief Y Rukmana**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Afdhal
Syamsu Rijal
Irwan Nopian Sinaga
Tobari
Ina Yulianadewi
Syarifah Mauli Masyithah
Hendy Tannady
Roy Setiawan
Cecep Hermana
Hermyn B. Hina
Deddy Novie Citra Arta
Ratnawati
Muhamad Irpan Nurhab
Surip
Arief Y Rukmana

ISBN : 978-623-198-247-6

Editor : Diana Purnama Sari, M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

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

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekuatifteknologi.co.id
Email : globaleksekuatifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini.

Buku ini membahas Ruang lingkup manajemen Sumber Daya Manusia, Tujuan dan manfaat manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan dan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia, Pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan, Manajemen karir, Promosi dan pengembangan karir, Penilaian prestasi kerja, Kompensasi dan kepuasan kerja, Hubungan Serikat pekerja dan perusahaan, Rekrutmen dan seleksi, Manajemen Entitas, Etika, Hak Dan Kewajiban Sumber Daya Manusia

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 RUANG LINGKUP MANAJEMEN SDM	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Manajemen SDM.....	1
1.3 Ruang Lingkup Manajemen SDM	5
DAFTAR PUSTAKA	11
BAB 2 TUJUAN DAN KEUNGGULAN MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM).....	13
2.1 Pendahuluan.....	13
2.2 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)	15
2.3 Tujuan, Sasaran, dan Sumber Daya Manusia (SDM)	19
2.3.1 Tujuan Sumber Daya Manusia	19
2.3.2 Tujuan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM)..	22
2.3.3 Karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM)	23
2.4 SDM dan Pengaruh Organisasi.....	28
2.5 Administrasi Sumber Daya Manusia (SDM)	
Secara Kontekstual	29
DAFTAR REFERENSI	34
BAB 3 FUNGSI MANAJEMEN SDM	35
3.1 Pendahuluan.....	35
3.2 Fungsi-Fungsi Manajemen SDM.....	36
3.2.1 Perencanaan	36
3.2.2 Pengorganisasian.....	38
3.2.3 Pengarahan	40
3.2.6 Pengembangan.....	42
3.2.7 Kompensasi.....	43
3.2.8 Pengintegrasian.....	45
3.2.9 Pemeliharaan	46

3.2.10 Kedisiplinan	47
3.2.11 Pemberhentian.....	48
3.3 Pertanyaan	49
DAFTAR PUSTAKA	50
BAB 4 KEBIJAKAN DAN KEGIATAN MANAJEMEN SDM...	53
4.1 Pendahuluan.....	53
4.2 Ruang Lingkup Kebijakan dan Kegiatan Manajemen SDM	54
4.3 Kebijakan Manajemen SDM.....	58
4.4 Kegiatan Manajemen SDM	62
DAFTAR PUSTAKA	67
BAB 5 PERENCANAAN MANAJEMEN SDM.....	69
5.1 Pendahuluan.....	69
5.2 Pengertian Perencanaan Manajemen SDM	70
5.3 Tujuan dan Fungsi Perencanaan Manajemen SDM	71
5.3.1 Tujuan Perencanaan Manajemen SDM.....	71
5.3.2 Fungsi Perencanaan Manajemen SDM	72
5.4 Tahapan/ Proses dalam Perencanaan Manajemen SDM.....	72
5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM.....	74
5.6 Hambatan/Tantangan dalam Perencanaan SDM dan Cara Mengatasinya.....	75
DAFTAR PUSTAKA	77
BAB 6 PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA	79
6.1 Pendahuluan.....	79
6.2 Pengembangan Sumber Daya Alam	80
6.2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya	80
6.2.2 Pentingnya Pengembangan	81
6.2.3 Fungsi Pengembangan Sumber Daya	83
6.2.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia....	85
6.2.5 Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia	88

6.3 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	89
6.3.1 Pola Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	92
6.3.2 Pelatihan dan pemberdayaan personel	95
DAFTAR PUSTAKA	97
BAB 7 PENGEMBANGAN MELALUI PELATIHAN	
DAN PENDIDIKAN	101
7.1 Pelatihan	101
7.2 Pembinaan untuk Pelatihan	102
7.3 Mentransfer Pelatihan	102
7.4 Pelatihan Sistematis	103
7.5 Pelatihan Tepat Waktu	104
7.6 Jenis Pelatihan	105
7.7 Praktik Pelatihan yang Efektif	105
7.8 Teknik Pelatihan	106
DAFTAR PUSTAKA	113
BAB 8 MANAJEMEN KARIR	115
8.1 Pendahuluan.....	115
8.2 Pentingnya Manajemen Karir.....	117
8.3 Teori-Teori Manajemen Karir	118
8.4 Isu-Isu Dalam Manajemen Karir	119
8.5 Teknik Manajemen Karir	121
8.6 Penerapan Manajemen Karir Dalam Organisasi	122
DAFTAR PUSTAKA	124
BAB 9 PROMOSI JABATAN DAN PENGEMBANGAN	
KARIR	125
9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Promosi Jabatan	127
9.2.1 Aspek-aspek Promosi Jabatan.....	130
9.2.2 Pertimbangan dalam Promosi Jabatan	131
9.2.3 Jenis-jenis Promosi Jabatan	133
9.3 Pengembangan Karir.....	134
9.3.1 Faktor-faktor yang memengaruhi	
Pengembangan Karir	136

9.3.2 Mengapa pengembangan karir penting	138
9.3.3 Manfaat Pengembangan Karir	140
9.4 Kesimpulan	141
DAFTAR PUSTAKA	143
BAB 10 PENILAIAN PRESTASI KERJA	145
10.1 Pendahuluan.....	145
10.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	145
10.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	146
10.4 Manfaat Penilaian Prestasi	147
10.5 Metode Penilaian	149
10.6 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja.....	153
10.7 Syarat - Syarat Penilaian.....	154
10.8 Bentuk Bias Penilaian.....	154
10.9 Aspek yang Dinilai dari Prestasi Kerja.....	156
10.10 Metode Penilaian Prestasi	159
10.11 Pelaku Alternatif Penilai	160
DAFTAR PUSTAKA	162
BAB 11 KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA	163
11.1 Pendahuluan.....	163
11.2 Kompensasi.....	166
11.2.1 Definisi dan Jenis-jenis Kompensasi.....	166
11.2.2 Pentingnya Sistem Kompensasi yang Adil dan Transparan	168
11.2.3 Tantangan dalam Menentukan Tingkat Kompensasi yang Tepat.....	169
11.2.4 Dampak dari Tingkat Kompensasi	170
11.3 Kepuasan Kerja.....	171
11.3.1 Definisi dan Jenis-jenis Kepuasan Kerja	171
11.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	173
11.3.3 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan.....	174

11.3.4 Metode-metode Untuk Mengukur Kepuasan Kerja	175
11.3.5 Tantangan Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja	177
11.4 Hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja.....	178
11.5 Penutup	180
DAFTAR PUSTAKA	183
BAB 12 HUBUNGAN SERIKAT PEKERJA DAN PERUSAHAAN	187
12.1 Pengertian Serikat pekerja.....	187
12.2 Karakteristik Serikat.....	188
12.3 Pentingnya Serikat Pekerja bagi Karyawan	189
12.4 Alasan karyawan bergabung dalam Serikat Pekerja.....	190
12.5 Tujuan Serikat Pekerja.....	191
12.6 Peran Serikat Pekerja	193
12.7 Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja.....	194
12.8 Hubungan Industrial yang Harmonis	200
12.9 Hambatan dalam Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis.....	201
12.10 Upaya Mengatasi Hambatan Dalam Menciptakan Hubungan Industrial Yang Harmonis	203
12.11 Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen	205
12.12 Pengertian Pemberhentian	206
12.13 Alasan Dilaksanakannya Pemberhentian	207
12.14 Memberhentikan sementara.....	210
12.15 Proses Pemberhentian.....	211
12.16 Hubungan kerja	212
12.17 Pengertian Perjanjian Kerja.....	213
12.18 Peraturan Perusahaan	216
12.19 Materi/Isi Peraturan	217
12.20 Perjanjian Kerja Bersama.....	218

12.21 Para Pihak dalam Pembuatan Perjanjian Kerja Bersama.....	220
DAFTAR PUSTAKA	222
BAB 13 RECRUITMENT DAN SELEKSI.....	223
13.1 Definisi Recruitment.....	223
13.2 Sumber Rekrutmen.....	225
13.3 Kelemahan dan Kelebihan Sumber Rekrutment.....	227
13.4 Ketentuan Dasar	229
13.5 Recruitment dan Konsep <i>The Right Man and The Right Place</i>	229
13.6 Tujuan Rekrutment.....	231
13.7 Metode Perekrutan.....	232
13.8 Alasan-Alasan di Lakukan Rekrutment	232
13.9 Definisi Seleksi.....	233
13.10 Kriteria Seleksi	235
13.11 Tujuan Seleksi Karyawan.....	236
13.12 Kualifikasi Yang Menjadi Dasar Seleksi	237
13.13 Cara Seleksi atau Tahapan dalam Proses Seleksi.....	238
13.14 Proses Seleksi.....	240
13.15 Beberapa Permasalahan dalam Proses Seleksi.....	242
DAFTAR PUSTAKA	244
BAB 14 MANAJEMEN ENTITAS.....	247
14.1 Pendahuluan.....	247
14.2 Pentingnya Manajemen Entitas.....	249
14.3 Relevansi Manajemen Entitas dalam Pendidikan.....	255
14.4 Hadharah Istiqra Sebagai Perekat Entitas.....	257
14.5 Kesimpulan.....	258
DAFTAR PUSTAKA	260
BAB 15 ETIKA, HAK DAN KEWAJIBAN SDM	263
15.1 Pendahuluan.....	263
15.2 Etika Profesi	264
15.2.1 Pengertian Etika	265
15.2.2 Konsekuensi Dari Perilaku Yang Tidak Etis	265

15.2.3 Sebab Perilaku Yang Tidak Etis	266
15.2.4 Konsep Etika Bukan Sekedar Kode Etik	266
15.2.5 Perencanaan Strategi Konsep Etika	267
15.2.6 Implementasi Konsep Etika Sumber Daya Manusia	267
15.2.7 Integrasi Konsep Etika Dengan Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia	268
15.3 Tanggung Jawab dan Hak Pekerja serta Pemilik Bisnis.....	271
15.3.1 Waktu Kerja	271
15.3.2 Employment At Will	274
15.3.3 Prosedur Keluhan.....	275
15.3.4 Arbitrase	276
15.3.5 Ombudsman	276
15.4 Disiplin Kerja	277
15.4.1 Konsep Dasar Disiplin Kerja.....	278
15.4.2 Proses Pembentukan Disiplin Kerja	279
15.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	282
15.4.4 Pendekatan-Pendekatan Tindakan Disipliner	283
15.4.5 Masalah-masalah dalam Tindakan Disipliner.....	284
15.4.6 Bukti Diperlukannya Tindakan Disipliner	286
15.4.7 Pemberhentian.....	286
DAFTAR PUSTAKA	288
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Elemen tingkatan oleh Becker dan Gerhart (1996)	15
Gambar 3.1. Konsep fungsi-fungsi MSDM	36
Gambar 5.1. Managerial Levels.....	74
Gambar 7.1. Model pelatihan sistematis.....	104
Gambar 14.1. integralistik manajemen entitas.....	254

DAFTAR TABEL

Tabel 11.1. Aspek Penilaian.....	156
Tabel 11.2. Penilaian Karyawan.....	160
Tabel 14.1. Tujuan manajemen entitas.....	252
Tabel 14.2. prosentase manajemen entitas.....	253

BAB 1

RUANG LINGKUP MANAJEMEN SDM

Oleh Afdhal

1.1 Pendahuluan

Istilah manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan dengan manajemen ketenagakerjaan yang membahas tentang manajemen tenaga kerja. Isu yang menjadi pokok kajiannya adalah rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan karier karyawan, penilaian kinerja karyawan, efektivitas gaji dan upah karyawan, etika dan kedisiplinan karyawan, pengelolaan pembagian dan retensi karyawan, dan sebagainya.

Pada buku ini, penulis akan menyinggung sedikit banyaknya tentang isu-isu di atas, namun dalam bab pertama ini kita hanya akan membahas ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. *Pertama*, kita akan membahas tentang pengertian manajemen sumber daya manusia. *Kedua*, kita akan melihat ruang lingkup ekonomi sumber daya manusia. Disini akan dibahas tentang perencanaan sumber daya manusia hingga bagaimana upaya menjadi hubungan yang baik dalam suatu perusahaan.

1.2 Pengertian Manajemen SDM

Pada terminologi manajemen sumber daya manusia, terdapat dua konsep penting yang harus kita jelaskan, yaitu konsep manajemen (*management*) dan sumber daya manusia (*human resources*). Istilah manajemen sendiri merupakan terjemahan dari bahasa Inggris dengan kata kerja *to manage*, yang diartikan dengan "mengurusi". Manajemen juga dapat diartikan sebagai seni dalam

menyelesaikan pekerjaan melalui bantuan orang lain atau *the art of getting done though* (Bernardin & Russell, 2006; Bratton et al., 2021). Seni disini berarti bahwa seni dalam melakukan pengaturan dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Selain itu, manajemen juga dapat diartikan sebagai bidang ilmu, dan profesi. Manajemen sebagai ilmu dikatakan ketika manajemen dipandang sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha untuk memahami secara filosofis mengapa seseorang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, serta membuat sistem kerja sama yang lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Sedangkan sebagai profesi, manajemen dipandang sebagai peluang kerja yang membutuhkan keahlian dalam mengatur orang lain untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan hasil yang maksimal. Disini seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi perlu melibatkan orang lain dalam melaksanakan berbagai tugas (Legge & Legge, 1995).

Manajemen sebagai profesi juga harus dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat oleh kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Seorang yang profesional harus memiliki kemampuan konsep, kemampuan sosial dan kemampuan teknis (Amos et al., 2009; Armstrong & Taylor, 2020). Kemampuan konsep adalah kemampuan dalam mempersepsikan organisasi sebagai suatu sistem. Artinya seorang manajer harus mampu menjadi agen perubahan pada suatu organisasi, serta melakukan koordinasi dengan tim pada semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial berkaitan dengan relasi dan komunikasi seorang manajer dengan setiap anggotanya. Disini, seorang manajer harus mampu memimpin dan bekerja sama dengan anggotanya, serta memahami karakteristik anggotanya supaya tidak terjadi konflik yang dapat menghambat kinerja organisasi. Disamping itu, kemampuan teknis merupakan

kemampuan yang harus dimiliki oleh manager dalam menggunakan alat, prosedur, dan teknik bidang khusus seperti halnya teknik dalam perencanaan anggaran, program pendidikan, dan lain sebagainya.

Sedangkan konsep sumber daya manusia dapat didefinisikan dengan manusia yang produktif sebagai asset dalam proses produksi di suatu perusahaan atau instansi. Manusia yang produktif ini akan dilatih untuk meningkatkan kemampuannya sehingga berguna dalam proses produksi dan mendapatkan balas jasa bagi kedua belah pihak. Ada tiga kriteria yang harus dimiliki oleh manusia sebagai suatu sumber daya, yaitu kriteria pengetahuan, kriteria keterampilan, dan kriteria penguasaan teknologi (Li et al., 2019; Metcalfe & Rees, 2005).

Selain itu, sumber daya manusia juga dapat dikatakan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu, yaitu kemampuan daya pikir dan kemampuan daya fisik. Kemampuan daya pikir dan daya fisik harus dimiliki secara seimbang, sehingga ketika proses produksi akan menghasilkan balas jasa yang lebih maksimal (Hasibuan, 2016). Dari sini, dapat dilihat bahwa kemampuan setiap individu ditentukan oleh daya pikir dan daya fisik yang dimilikinya. Sehebat apapun kekuatan fisiknya, namun kekuatan daya pikirnya yang kurang, maka kondisi ini dikatakan sebagai sumber daya manusia yang lemah. Sebaliknya, sebagus apapun daya pikirnya, namun daya fisiknya yang lemah, maka ini juga dikatakan sebagai sumber daya yang lemah dan tidak ideal. Kondisi ideal ketika daya pikir dan daya fisik yang seimbang sehingga akan menghasilkan daya produksi yang maksimal. Dengan maksimalnya daya produksi, maka akan mendapatkan keuntungan yang maksimal bagi kedua pihak. Pihak perusahaan akan mendapatkan profit yang maksimal, sedangkan pihak pekerja akan mendapatkan balas jasa yang maksimal pula.

Sumber daya manusia pun mengandung dua pengertian, yaitu pertama, sumber daya manusia sebagai usaha kerja atau jasa

yang dapat memberikan proses produksi. Dalam hal ini, sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Kedua, sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan manusia untuk memberikan jasa dan usaha pada suatu perusahaan.

Dalam teori ekonomi, sumber daya manusia juga tergolong sebagai tenaga kerja (*man power*) dengan kriteria penduduk usia kerja antara 15 – 64 tahun yang memiliki kemampuan untuk mengeluarkan usaha tiap satuan waktu untuk menghasilkan barang atau jasa, baik untuk dirinya maupun untuk orang lain. Tenaga kerja ini secara teoritis terbagi dalam angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan kerja merupakan individu-individu yang berada pada usia produktif dengan golongan sedang bekerja, pengangguran, atau sedang mencari kerja. Sedangkan bukan angkatan kerja merupakan golongan yang sedang sekolah, golongan yang mengurus rumah tangga, dan golongan-golongan lain yang penerima pendapatan.

Dari pengertian di atas, dapat kita tarik benang merahnya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang khusus mempelajari peran manusia sebagai *man power* dalam organisasi perusahaan. Manajemen SDM berkaitan erat dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri (Barthos, 2012). Dalam memajemen sumber daya manusia ini, diperlukan pengorganisasian agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan .

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan Mulyadi (2006) bahwa ekonomi sumber daya manusia adalah ilmu ekonomi untuk menganalisis sumber daya manusia dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengendalian dari manajemen karyawan dengan maksud terwujudkan tujuan perusahaan tersebut.

1.3 Ruang Lingkup Manajemen SDM

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang secara bertahap dilakukan agar dapat mencapai perubahan yang diinginkan. Ada beberapa hal yang menjadi lingkup bahasan manajemen sumber daya manusia, antara lain *human resources planning; job analysis; recruitment and selection; orientation and induction; training and development; performance appraisal; compensation planning and remuneration; motivation, welfare, health, and safety; dan industrial relations*. Untuk lebih jelasnya, penulis akan mendeskripsikan satu persatu.

Pertama, human resources planning berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Perusahaan biasanya mengidentifikasi posisi yang kosong dalam suatu pekerjaan, serta melihat apakah ada kelebihan staf atau justru kekurangan tenaga kerja di beberapa jabatan. Pada lingkup ini, proses analisis dan identifikasi ketersediaan dan kebutuhan akan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.

Kedua, job analysis berkaitan dengan cara untuk menganalisis dan menjelaskan secara rinci mengenai beban kerja atau job description dalam suatu organisasi maupun perusahaan. kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu. Dalam rangka mengetahui informasi tentang jabatan, maka perlu dilakukan analisis jabatan. Perencanaan tenaga kerja baru dapat dilakukan bila didukung oleh informasi yang lengkap tentang hasil analisis jabatan, kondisi organisasi dan persediaan pegawai. Analisis jabatan perlu dilakukan sebagai tahap awal untuk menyusun perencanaan tenaga kerja di perusahaan. Melalui analisis jabatan

(*Job Analysis*) diperoleh informasi mengenai karakteristik data kepegawaian, uraian tugas jabatan, persyaratan jabatan, spesifikasi jabatan dan klasifikasi jabatan. Tujuan Analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah untuk mengidentifikasikan jabatan terkait dengan riwayat pekerjaan, peran, tanggung jawab dan kewenangan orang yang memangku jabatan tersebut serta mengetahui spesifikasi jabatan terkait dengan persyaratan yang ditetapkan untuk suatu jabatan termasuk persyaratan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan karakter yang dibutuhkan dari orang yang memangku jabatan tersebut.

Ketiga, recruitment and selection. Setelah berhasil melakukan *job analysis*, kemudian perusahaan membuka lowongan kerja untuk melakukan proses rekrutmen karyawan baru. Setelah banyak menerima lamaran kerja, maka akan dilakukan proses seleksi. Tentunya karyawan yang akan diterima merupakan karyawan yang berhasil lolos di berbagai tahap seleksi.

Proses *recruitment* yang baik dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mencari, mewawancarai, dan merekrut kandidat juga pastinya akan mengurangi biaya perusahaan dalam melatih kandidat. *Recruitment* biasanya melibatkan orang dari external perusahaan. Ketika perusahaan memiliki pekerjaan yang harus diisi maka perusahaan akan merekrut pelamar. Pentingnya *recruitment* dapat dijelaskan dengan contoh sederhana, dimana kandidat yang perusahaan kerjakan telah bekerja keras untuk mencapai tujuan individu mereka serta membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya jika kandidat memiliki kinerja yang buruk maka dapat menyebabkan banyak masalah bagi perusahaan. Dari contoh tersebut bisa kita simpulkan bahwa perusahaan perlu untuk mempekerjakan kandidat yang keterampilan dan pengalamannya sesuai dengan peran pekerjaan yang diperlukan untuk pekerjaan itu.

Selain *recruitment*, *selection* juga tidak kalah pentingnya. Untuk mencapai tujuan organisasi, penting untuk perusahaan

mengevaluasi berbagai atribut dari masing-masing kandidat seperti experiences, skills, qualifications, sifat secara keseluruhan dan lainnya. Dalam proses selection ini, kandidat yang terbaik yang paling sesuai akan dipilih sedangkan yang lainnya akan tersingkir karena tidak cocok untuk pekerjaan yang dibutuhkan. Walaupun prosesnya terlihat sederhana, namun dalam praktiknya agak rumit. Kerumitan itu berasal dari hukum tentang praktik recruitment dan sebagian lagi berasal dari apa yang kita ketahui yaitu test psikologi dan penggunaannya.

Keempat, orientation and induction. Setelah calon karyawan terpilih melalui proses seleksi, maka akan dilakukan program induksi dan orientasi. Induksi adalah proses memperlakukan seorang karyawan baru ataupun pindahan kepada situasi kerja dan kelompok kerja. Hal disebut juga orientasi. Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi karyawan baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Ada pendapat yang mengatakan bahwa induksi sebenarnya lebih luas dari orientasi, karena meliputi usaha-usaha menyambut pendatang baru untuk memasuki kelompok kerja dan memberikannya perasaan diterima dan diakui (*sense of belonging*).

Kelima, training and development. Training atau pelatihan yaitu proses pendidikan yang berjangka pendek dan menggunakan prosedur sistematis serta terorganisir yaitu dimana seorang pegawai non manajerial mempelajari sebuah keterampilan serta pengetahuan teknis dalam suatu tujuan yang terbatas. Development atau pengembangan merupakan proses pendidikan yang berjangka Panjang serta mempergunakan prosedur sistematis serta terorganisir dimana pada seorang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual serta teoritis yaitu untuk mencapai tujuan yang umum.

Setiap karyawan akan menjalani program pelatihan sebagai arahan agar dapat bekerja maksimal nantinya. Program ini juga

dilakukan oleh beberapa staf yang sudah berpengalaman. Karena bagi karyawan lama pun perlu untuk mengingat kembali materi pelatihan MSDM yang sudah pernah diberikan sebelumnya, serta bisa menyesuaikan dengan keterampilan sukses milenial, juga keterampilan digital milenial terkini.

Keenam, performance appraisal adalah evaluasi yang sistematis terhadap kinerja dan kemampuan karyawan, sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian tersebut biasanya disusun oleh atasan langsung karyawan. Prosedur ini biasanya memerlukan atasan untuk mengisi formulir penilaian standar yang akan menjadi evaluasi tiap individu.

Tujuan dilakukannya *performance appraisal* sebenarnya sudah sangat jelas, guna melakukan evaluasi pada tiap karyawan. Nantinya proses evaluasi akan berhubungan dengan kinerja dan produktivitasnya di masa yang akan datang. Bila karyawan memiliki nilai yang kurang ia bisa tahu bagaimana ia harus membuat perbaikan pada kinerjanya. Selain itu perusahaan juga bisa menggunakan Penilaian Kinerja atau Performance Appraisal ini sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus ataupun bisa juga sebagai dasar untuk penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja.

Tahapan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan agar tidak bias adalah dengan menetapkan standar kinerja, mengkomunikasikan standar kinerja yang diharapkan kepada karyawan, mengukur kinerja yang nyata, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan, mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan, serta melakukan tindakan korektif atau tindakan perbaikan.

Ketujuh, compensation planning and remuneration. kompensasi didefinisikan sebagai suatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa terhadap mereka, yang didahului oleh proses kompensasi. Proses kompensasi itu sendiri adalah suatu jaringan

berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Kompensasi diberikan berfungsi untuk dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efektif dan efisien, karena besarnya kompensasi sangat ditentukan tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai. Selain itu, sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Kompensasi yang efektif harus dapat memenuhi persayarakat berikut ini, antara lain sederhana, spesifik, terjangkau dan terukur. Sederhana artinya aturan-aturan dalam sistem kompensasi harus ringkas, jelas dan mudah dipahami. Spesifik artinya jangan hanya mengatakan “hasil lebih banyak” atau “hentikan kecelakaan”. Para pegawai perlu mengetahui secara tepat tentang apa yang harus mereka kerjakan. Terjangkau artinya setiap pegawai harus mempunyai peluang yang wajar untuk memperoleh kompensasi. Sedangkan terukur artinya sasaran-sasaran yang terukur adalah dasar untuk membangun rencana-rencana atau program kompensasi. Program kompensasi akan menjadi tidak ada manfaatnya bila hasil/prestasi kerja spesifik tidak dapat dikaitkan dengan rupiah yang dikeluarkan.

Kedelapan, motivation, welfare, health, and safety. Departemen SDM diharapkan mampu memberikan motivasi kepada seluruh karyawan, agar dapat bekerja dengan baik, dalam suasana kerja kondusif. Selain motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan juga merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan atau organisasi.

Terakhir, *industrial relation* juga tidak kalah pentingnya. Tetap menjaga hubungan baik antara karyawan, leader, manajer, dan semua yang terlibat dalam perusahaan tau organisasi

sangatlah penting. Hal ini akan berpengaruh pada kelancaran pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amos, T., Ristow, A., Pearse, N. J., & Ristow, L. 2009. *Human resource management*. Juta and Company Ltd.
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2020. *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barthos, B. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro* (IX). Penerbit Bumi Aksara.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. 2006. *Human resource management*. Tata McGraw-Hill.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. 2021. *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Legge, K., & Legge, K. 1995. *What is human resource management?* Springer.
- Li, S., Rees, C. J., & Branine, M. 2019. Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations: The International Journal*.
- Metcalfe, B. D., & Rees, C. J. 2005. Theorizing advances in international human resource development. *Human Resource Development International*, 8(4), 449–465.
- Mulyadi, S. 2006. *Ekonomi sumber daya manusia dalam perspektif pembangunan*. RajaGrafindo Persada.
- Amos, T., Ristow, A., Pearse, N. J., & Ristow, L. 2009. *Human resource management*. Juta and Company Ltd.
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2020. *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barthos, B. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro* (IX). Penerbit Bumi Aksara.

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. 2006. *Human resource management*. Tata McGraw-Hill.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. 2021. *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Legge, K., & Legge, K. 1995. *What is human resource management?* Springer.
- Li, S., Rees, C. J., & Branine, M. 2019. Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations: The International Journal*.
- Metcalfe, B. D., & Rees, C. J. 2005. Theorizing advances in international human resource development. *Human Resource Development International*, 8(4), 449–465.
- Mulyadi, S. 2006. *Ekonomi sumber daya manusia dalam perspektif pembangunan*. RajaGrafindo Persada.

BAB 2

TUJUAN DAN KEUNGGULAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Oleh Syamsu Rijal

2.1 Pendahuluan

Ungkapan "manajemen personalia" sebagian besar telah digantikan oleh frasa "manajemen sumber daya manusia" (SDM) dan "sumber daya manusia" (SDM) untuk menggambarkan prosedur yang terlibat dalam mengelola orang dalam bisnis. Semua kegiatan dalam buku ini didasarkan pada konsep HRM, dan tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan landasan untuk mendefinisikan HRM dan sistem HR lebih lanjut, serta menjelaskan berbagai model HRM dan memeriksa tujuan dan sifat mereka. Bab ini berlanjut dengan deskripsi manajemen sumber daya manusia (SDM), hubungannya dengan manajemen orang, dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Pendekatan yang disengaja dan komprehensif untuk mengelola aset organisasi yang paling berharga—anggota staf yang bekerja di sana dan secara individu dan kolektif membantu perusahaan mencapai tujuannya—dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Menurut Storey (2016), HRM dapat dilihat sebagai "sekumpulan kebijakan yang terhubung dengan landasan ideologis dan filosofis". Dia mengusulkan empat komponen yang membentuk versi HRM yang relevan:

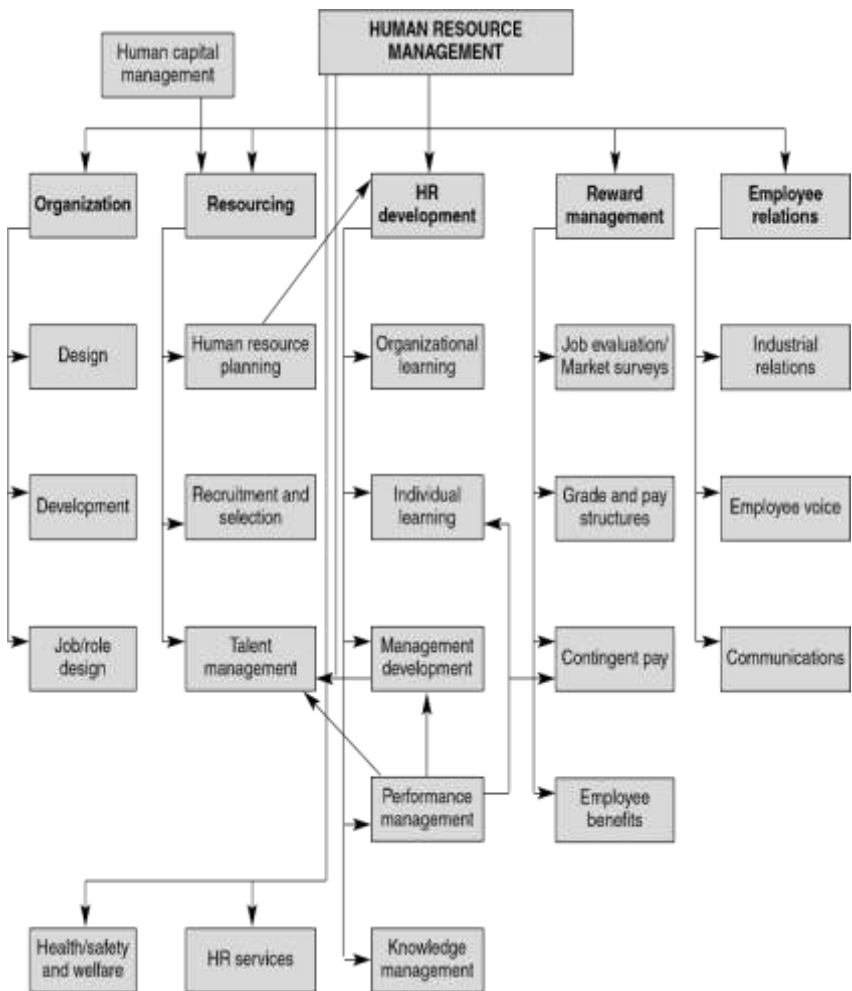
- a. Konstelasi keyakinan dan asumsi tertentu;
- b. Dorongan strategis yang memandu keputusan tentang manajemen orang;

- c. Peran kunci bagi manajer lini; dan
- d. Ketergantungan pada seperangkat "pengungkit" untuk menciptakan hubungan kerja.

Sebuah sistem sumber daya manusia yang secara efektif menyatukan unsur-unsur berikut memungkinkan manajemen sumber daya manusia:

- a. Filosofi SDM menguraikan cita-cita panduan dan pedoman yang digunakan dalam manajemen personalia.
- b. Sasaran HRM diarahkan oleh strategi SDM.
- c. Kebijakan SDM, yang merupakan arahan yang menguraikan bagaimana nilai-nilai, prinsip, dan strategi ini harus dipraktikkan di bidang HRM tertentu.
- d. Proses dan metode formal yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana dan kebijakan strategis SDM membentuk proses SDM.
- e. Metode informal untuk mengelola karyawan termasuk dalam praktik SDM.
- f. Program SDM yang memungkinkan penerapan strategi, kebijakan, dan praktik SDM yang terencana.

Elemen-elemen ini telah dibagi menjadi tiga tingkatan oleh Becker dan Gerhart (1996): arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan, dan proses dan praktik. Perhatikan Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Elemen tingkatan oleh Becker dan Gerhart (1996)

2.2 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)

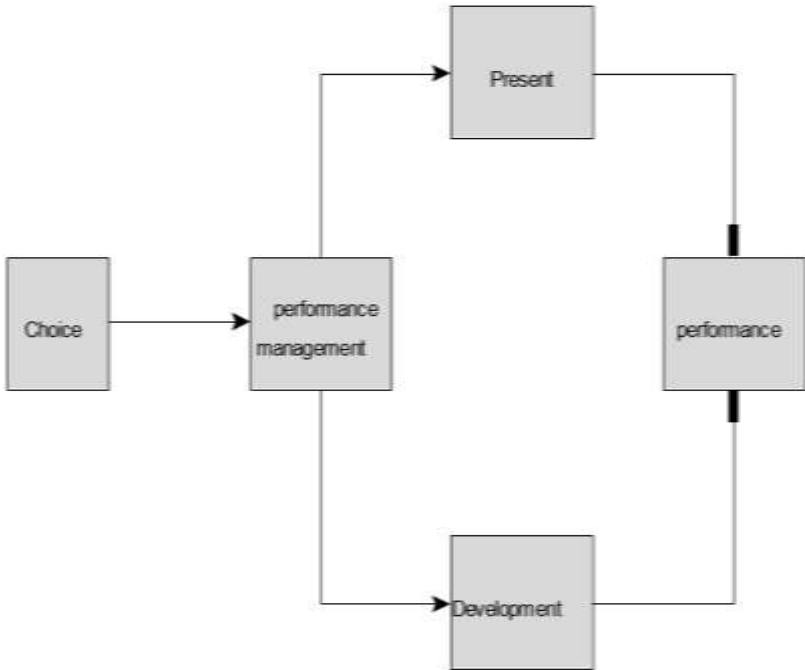
Michigan membuat salah satu deklarasi terbuka pertama dari ide HRM (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa pengelolaan sistem SDM dan struktur organisasi harus sejalan

dengan strategi organisasi. Mereka selanjutnya menjelaskan bahwa ada siklus sumber daya manusia, yang terdiri dari empat aktivitas atau fungsi generik yang dilakukan di semua organisasi (adaptasinya ditunjukkan pada Gambar 2.2):

- a. Pilihan: menghubungkan pekerjaan dengan sumber daya manusia yang tersedia; (Gambar 2.1. Kegiatan SDM). Dia harus menghargai pencapaian jangka pendek dan jangka panjang, dengan mengingat bahwa "bisnis harus beroperasi di masa sekarang agar berhasil di masa depan";
- b. Evaluasi manajemen kerja;
- c. Hadiah "sistem penghargaan adalah salah satu alat manajerial yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan untuk mendorong kinerja organisasi";
- d. Pengembangan mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

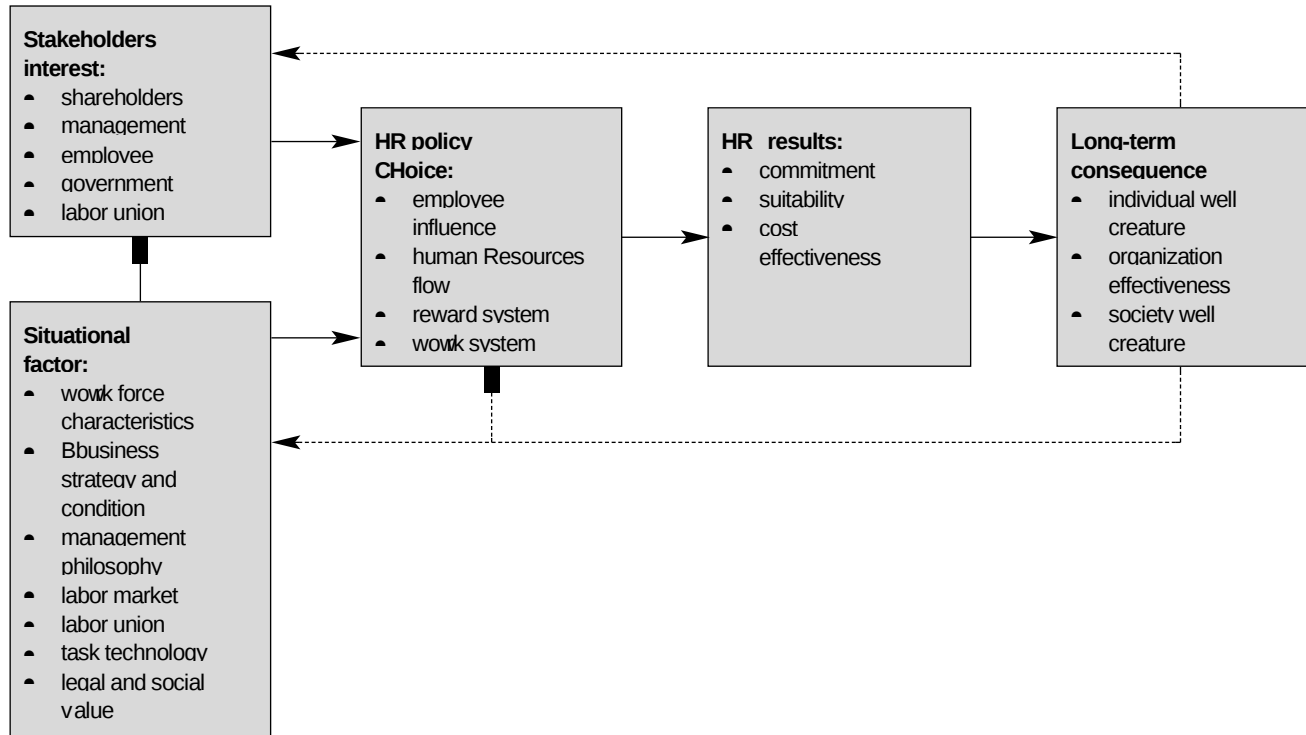
Manajer umum harus memiliki posisi tentang praktik dan peraturan HRM apa yang paling mendukung tujuan perusahaan untuk mengembangkan dan melibatkan tenaga kerjanya. HRM mungkin akan terus menjadi kumpulan operasi individu, masing-masing diatur oleh tradisi praktiknya sendiri, tanpa filosofi panduan atau visi strategis, yang hanya dapat ditawarkan oleh manajer umum. "Saat ini, berbagai tantangan menuntut pendekatan yang lebih luas, lebih lengkap, dan lebih strategis sehubungan dengan sumber daya manusia organisasi," tegas Beer dan rekan-rekannya. Kebutuhan akan: "Pandangan jangka panjang tentang pengelolaan orang dan menganggap orang sebagai aset potensial, bukan sekadar biaya yang berfluktuasi" telah dikembangkan oleh tuntutan ini. Mereka adalah orang pertama yang menekankan kepatuhan manajer lini terhadap konsep HRM. Mereka menambahkan bahwa "Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan aktivitas manajemen yang

memengaruhi karakter interaksi organisasi dengan sumber daya manusianya, yaitu karyawannya."



Gambar 2.2. Siklus Sumber Daya Manusia, (diadaptasi dari Fombrun et al,)

Manajer lini lebih bertanggung jawab untuk memastikan bahwa strategi persaingan dan kebijakan personel diselaraskan, dan personel ditugaskan untuk menetapkan aturan yang akan mengontrol bagaimana aktivitas personel dibuat dan dilaksanakan sehingga lebih saling menguatkan. Gambar 2.3 menampilkan kerangka Harvard seperti yang diwakili oleh Beer et al.



Gambar 2.3. Kerangka Harvard untuk Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sumber: Bir et al)

Manfaat model ini, menurut Boxall, antara lain: menggabungkan pengakuan berbagai kepentingan pemangku kepentingan; mengakui pentingnya "pertukaran", baik secara eksplisit maupun implisit, antara kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan dan antara berbagai kelompok kepentingan; memperluas konteks HRM untuk memasukkan "pengaruh karyawan", "organisasi kerja", dan masalah dengan gaya pengawasan; dan mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan strategi manajemen.

2.3 Tujuan, Sasaran, dan Sumber Daya Manusia (SDM)

2.3.1 Tujuan Sumber Daya Manusia.

Memastikan bahwa organisasi dapat berhasil melalui orang adalah tujuan menyeluruh dari manajemen sumber daya manusia. Kualitas organisasi yang membantu bisnis mempelajari dan meraih kemungkinan baru dapat ditemukan dalam sistem HRM. HRM secara khusus berfokus pada pencapaian tujuan di bidang-bidang yang tercantum di bawah ini.

1. Keefektifan organisasi

Kualitas penting yang mendorong bagaimana bisnis bersaing adalah strategi sumber daya manusia yang khas (Cappelli dan Crocker-Hefter). Beberapa studi telah menunjukkan bahwa prosedur ini secara signifikan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Dengan pengembangan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat, dan secara umum menyediakan "tempat yang bagus untuk bekerja", strategi HRM berupaya mendukung inisiatif yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Purcell et al. (2003), itu adalah "gagasan besar" yang terdiri dari "visi yang jelas dan seperangkat nilai yang terintegrasi". Strategi SDM dapat lebih

fokus secara eksplisit pada pembuatan pedoman untuk hubungan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan.

2. *Manajemen sumber daya manusia*

Karyawan perusahaan, yang penting untuk keberhasilannya, merupakan sumber daya manusia organisasi. Menurut Bontis et al. (1999), modal manusia didefinisikan sebagai berikut:

Kombinasi otak, keterampilan, dan pengetahuan yang memberikan karakter unik pada perusahaan dikenal sebagai modal manusia dalam organisasi. Sumber daya manusia organisasi adalah individu yang dapat beradaptasi, belajar, berinovasi, dan memicu kreativitas. Jika mereka termotivasi dengan tepat, sumber daya ini dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Bisnis harus berinvestasi dalam sumber daya manusia mereka jika ingin bertahan dan berkembang, karena ini dapat dilihat sebagai aset mereka yang paling berharga. Tujuan HRM adalah untuk menjamin bahwa suatu organisasi merekrut dan mempertahankan personel yang berkualitas, berdedikasi, dan bermotivasi tinggi yang dibutuhkannya. Dengan menawarkan peluang untuk pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan, ini memerlukan penerapan langkah-langkah untuk menganalisis dan memenuhi kebutuhan masyarakat di masa depan serta untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas bawaan mereka, termasuk kontribusi, potensi, dan kemampuan kerja mereka. Melakukan “prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi insentif kontinjensi kinerja, dan pengembangan manajemen dan kegiatan pelatihan sesuai tuntutan bisnis” adalah beberapa hal yang termasuk dalam hal ini (Becker et al, 1997).

Berpartisipasi dalam manajemen bakat. Manajemen sumber daya manusia dan proses manajemen sumber daya manusia (HCM) terkait erat. HCM, di sisi lain, lebih peduli

dengan menggunakan metrik (ukuran kinerja SDM dan orang) untuk menawarkan nasihat tentang strategi dan praktik manajemen orang.

3. *Administrasi pengetahuan*

Untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam bisnis, manajemen pengetahuan adalah "setiap proses atau praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, dimanapun itu berada" (Scarborough *et al*, 1999). Tujuan HRM adalah untuk membantu pertumbuhan pengetahuan dan kemampuan khusus industri yang berasal dari proses pembelajaran organisasi. Dengan menerapkan kebijakan dan prosedur yang memastikan bahwa individu dihargai atas apa yang mereka lakukan dan capai serta tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka peroleh, HRM berusaha untuk mempromosikan motivasi, keterlibatan kerja, dan komitmen. Hubungan karyawan Dengan kolaborasi antara manajemen, staf, dan serikat mereka, diharapkan dapat menumbuhkan lingkungan di mana hubungan yang bersahabat dan produktif dapat dipertahankan.

Untuk mengelola tenaga kerja yang beragam, HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingannya, dengan mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja, dan aspirasi, serta penyediaan tentang kesempatan yang sama untuk semua.

Jenis retorika yang disebutkan di atas dan kenyataan umumnya berbeda secara signifikan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Gratton *et al* (1999). Manajemen mungkin memulai dengan niat terbaik untuk melaksanakan salah satu atau semua

tugas ini, tetapi seringkali sangat menantang untuk mempraktikkan teori. Prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari manajer lini, infrastruktur proses pendukung yang buruk, kurangnya sumber daya, keengganan untuk berubah, dan kurangnya kepercayaan adalah beberapa tantangan terkait konteks dan proses yang menyebabkan hal ini. Dengan melakukan segala upaya untuk menjamin bahwa ambisi berubah menjadi kegiatan yang berkelanjutan dan sukses, tujuan keseluruhan HRM adalah untuk menutup celah ini. Untuk mencapai hal ini, anggota fungsi SDM harus mengingat betapa sederhananya mengembangkan kebijakan dan praktik baru dan kreatif. Membuat mereka bekerja adalah bagian yang sulit. Mereka harus mengenali, dalam kata-kata Purcell et al. (2003), bahwa manajer lini depan adalah orang yang benar-benar menerapkan kebijakan SDM dan berperilaku sesuai dengan kebijakan tersebut.

2.3.2 Tujuan Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM).

Caldwell (2004) memadatkan gagasan HRM, tujuan yang disebutkan di atas, dan definisi HRM lainnya ke dalam 12 tujuan kebijakan berikut:

- a. Memperlakukan karyawan sebagai sumber daya penting untuk keunggulan kompetitif organisasi.
- b. Mengintegrasikan kebijakan HRM dengan strategi perusahaan dan kebijakan bisnis.
- c. Buat keselarasan yang erat antara kebijakan, praktik, dan sistem SDM.
- d. Membangun organisasi yang lebih datar dan lebih mudah beradaptasi yang dapat bereaksi terhadap perubahan lebih cepat.
- e. Mempromosikan kerja sama dan kerja tim lintas batas organisasi.
- f. Kembangkan filosofi "utamakan pelanggan" yang solid yang meresapi seluruh perusahaan.

- g. Beri pekerja kebebasan untuk bertanggung jawab atas pembelajaran dan pengembangan mereka sendiri.
- h. Buat rencana kompensasi yang akan membantu budaya berbasis kinerja.
- i. Meningkatkan kepuasan pekerja dengan meningkatkan komunikasi internal.
- j. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- k. Berikan lebih banyak wewenang kepada manajer lini atas peraturan SDM.
- l. Meningkatkan peran pendukung manajer sebagai fasilitator.

2.3.3 Karakteristik Sumber Daya Manusia (SDM)

Kata sifat berikut menggambarkan konsep HRM seperti yang telah muncul dari tulisan-tulisan pelopor dan kemudian komentator: a. beragam; B. strategis dengan penekanan pada integrasi; C. berorientasi pada komitmen; D. berdasarkan gagasan bahwa manusia harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia); e. kesatuan daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya terhadap hubungan karyawan; F. aktivitas yang digerakkan oleh manajemen – manajer lini bertanggung jawab untuk menyampaikan HRM.

1. *SDM yang beragam*

Meskipun demikian, ciri-ciri HRM ini sama sekali tidak universal. Ada banyak model, dan perilaku bervariasi di antara perusahaan, seringkali hanya secara longgar mengikuti interpretasi dasar HRM. Komponen preskriptif model HRM diremehkan oleh Hendry dan Pettigrew (1990), sedangkan komponen analitis diperluas. Pendekatan seperti itu, seperti catatan Boxall (1992), dengan benar menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan berkembang lebih lambat dengan bergerak lebih analitis. Hendry dan Pettigrew berpendapat bahwa penjelasan yang lebih jelas tentang

struktur dan perumusan strategi dalam organisasi yang kompleks, serta kerangka konseptual untuk melakukannya, merupakan dasar penting untuk HRM.

Storey (1989) membedakan antara implementasi HRM "keras" dan "lunak". Penekanan pada orang sebagai sumber daya penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dapat ditemukan dalam bentuk "keras" HRM. Akibatnya, sumber daya ini harus diproduksi, diperoleh, dan digunakan dengan cara yang menguntungkan bagi perusahaan. Dalam mengelola modal manusia secara "rasional", seperti pengelolaan komponen ekonomi lainnya, penekanannya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif, dan strategi bisnis.

Alasan bisnis untuk perlunya menerapkan HRM didasarkan pada kebutuhan untuk mengatasi ancaman eksternal dari persaingan yang meningkat. Ini adalah pola pikir yang menarik bagi manajemen yang berusaha meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dan memahami bahwa untuk melakukannya mereka harus berinvestasi baik dalam teknologi maupun orang baru.

Dia lebih lanjut mengatakan bahwa HRM 'mencerminkan tradisi kapitalis kuno dimana pekerja dianggap sebagai komoditas'. Oleh karena itu, fokusnya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, memaksimalkan nilai orang melalui proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja, serta perlunya budaya perusahaan yang kuat, yang tercermin dalam pernyataan misi dan nilai serta diperkuat oleh komunikasi, pelatihan, dan proses manajemen kinerja.

2. *Orientasi strategis HRM*

Perlunya integrasi strategis, yang berasal dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak dan memerlukan komitmen penuh orang untuk itu, mungkin merupakan aspek

HRM yang paling penting, menganggap ini menjadi tujuan kebijakan penting untuk HRM, yang berkaitan dengan kapasitas organisasi untuk memasukkan perhatian HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa beragam komponen HRM terintegrasi, dan untuk memotivasi manajer lini untuk mempertimbangkan masalah HRM saat membuat keputusan.

Persyaratan perencanaan bisnis strategis untuk diintegrasikan dengan kebijakan sumber daya manusia adalah topik yang berulang dalam definisi khas HRM. Menurut Sisson (1990), penekanan pada pengintegrasian kebijakan SDM satu sama lain dan dengan perencanaan bisnis secara umum merupakan karakteristik yang semakin terkait dengan SDM.

3. *Sifat HRM yang berfokus pada komitmen*

Walton menyoroti nilai dedikasi dan komunitas dengan cara berikut:

Tujuan bersama, pengaruh bersama, saling menghormati, dan kebijakan tanggung jawab bersama yang membentuk paradigma HRM baru mendorong kerja sama. Menurut gagasan tersebut, kebijakan mutualitas akan menumbuhkan komitmen, yang akan mengarah pada peningkatan kinerja ekonomi dan pembangunan manusia yang lebih kuat.

Legge (1995) menyatakan bahwa kebijakan yang saling konsisten yang menumbuhkan komitmen dan, sebagai hasilnya, meningkatkan kesiapan karyawan untuk merespon secara fleksibel dalam mengejar keunggulan "organisasi adaptif" adalah cara terbaik untuk memanfaatkan "sumber daya manusia".

Inti dari gagasan ini adalah keterlibatan karyawan, tetapi dalam kerangka organisasi, di mana karyawan sepenuhnya mengidentifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Pengusaha terus memegang banyak kekuatan

dalam sistem HRM. Apakah benar-benar mungkin untuk menegaskan kebersamaan penuh ketika pemberi kerja memiliki kekuatan untuk menghentikan bisnis atau menjualnya ke pihak lain kapan saja?

4. *"Modal manusia":*

Orang-orang saat ini diakui memiliki kontribusi besar terhadap kesuksesan organisasi dan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif berkat kumpulan bakat, kemampuan, dan pengalaman mereka serta kapasitas mereka untuk menyebarkannya untuk kepentingan perusahaan pemberi kerja.

filosofi

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan karena dianggap bahwa karyawan dan pengusaha memiliki kepentingan yang sama. Hal ini kontras dengan apa yang dapat dianggap sebagai sudut pandang pluralis yang lebih pragmatis, yang menyatakan bahwa semua organisasi mengandung berbagai kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak selalu harus bersamaan. HRM individualistis menekankan nilai menjaga hubungan antara perusahaan dan karyawan tertentu daripada menjalankan bisnis melalui struktur kelompok dan perwakilan.

5. *Kegiatan HRM yang digerakkan oleh manajemen*

Untuk memajukan tujuan bisnis yang mereka layani, HRM dapat dicirikan sebagai pusat, kegiatan strategis yang digerakkan oleh manajemen senior yang disusun, dimiliki, dan disediakan oleh manajemen secara keseluruhan. Menurut Purcell (1993), "adopsi HRM adalah produk dan penyebab konsentrasi kekuatan yang signifikan di tangan manajemen," sedangkan "bahasa HRM, jika bukan praktik, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya kepada manajer. dan, yang lebih penting, respon terhadap turbulensi produk dan pasar

keuangan," menurut Purcell (1993). Dia mengklaim bahwa tujuan HRM adalah menata kembali otoritas manajemen. Dia percaya bahwa ketika diterapkan dalam bisnis sebagai terobosan dari masa lalu, kebijakan dan praktik HRM sering dikaitkan dengan konsep seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama, harmonisasi, kualitas, dan pembelajaran. Risikonya, bagaimanapun, adalah mengidealkan masa kini dan stereotip masa lalu ketika HRM disebut sebagai praktik manajemen terbaik modern.

Lokus tanggung jawab untuk manajemen manusia tidak lagi dengan (atau "diturunkan ke") manajer ahli, menurut Sisson (1990). Dalam studi yang lebih baru, Purcell et al. (2003) menekankan pentingnya kapasitas dan komitmen manajemen lini sebagai sarana implementasi kebijakan SDM.

6. *Mengutamakan nilai bisnis*

Gagasan HRM terutama difokuskan pada bisnis dan dibangun di atas filosofi manajemen. Kepentingan anggota organisasi diakui, tetapi mereka diperlakukan sebagai kepentingan sekunder dari keseluruhan kepentingan organisasi. Budaya yang kuat yang dihasilkan dari visi dan kepemimpinan manajemen senior dan yang membutuhkan individu yang setia pada strategi, yang dapat beradaptasi dengan perubahan, dan yang sesuai dengan budaya akan dihargai. Kesimpulannya adalah bahwa "HRM terlalu penting untuk diserahkan kepada manajer personalia," seperti yang dinyatakan oleh Guest (1991).

Legge menyatakan pada tahun 1995 bahwa kebijakan HRM diperbarui sebagai tanggapan terhadap perubahan kondisi dan tujuan bisnis untuk mencapai nilai komersial. Dia menyebut metode ini sebagai "pemikiran pragmatis" dan menekankan bahwa bukti mendukung versi HRM yang keras daripada yang lunak.

2.4 SDM dan Pengaruh Organisasi

Premis inti dari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya organisasi yang paling berharga dan kesuksesan mereka berkorelasi langsung dengannya. Oleh karena itu, SDM akan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi jika berbagai kebijakan dan proses SDM dirancang dan diterapkan dengan sukses.

Beberapa penulis tentang manajemen sumber daya manusia ingin menetapkan bahwa ada hubungan positif yang pasti antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Selama sepuluh tahun terakhir atau lebih, banyak penelitian telah dilakukan dalam upaya menjawab dua pertanyaan mendasar: "Dapatkah praktik SDM berdampak menguntungkan pada kinerja organisasi?" dan "Jika ya, bagaimana dampaknya tercapai?" Permintaan kedua adalah yang paling penting. HRM tidak bisa begitu saja dibenarkan dengan menunjukkan manfaatnya. Apa yang dapat dilakukan untuk menjamin bahwa itu adalah hal yang baik adalah yang terpenting. Antara niat dan hasil adalah "kotak hitam" Purcell *et al.* (2003) dirujuk. Validitas berbagai upaya studi untuk membuat koneksi telah dipertanyakan, menurut Purcell *et al.*

Penelitian kami dengan tegas menunjukkan bahwa pertanyaan tentang jumlah dan ruang lingkup praktik SDM saja tidak akan pernah cukup untuk memahami hubungan antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita bicarakan, tidak tepat untuk percaya bahwa hanya karena kebijakan SDM sudah ada, itu akan dilakukan sesuai rencana.

Selain itu, Truss (2001), yang melakukan penelitian di Hewlett-Packard, mengomentari upaya untuk membangun hubungan tersebut, mengatakan bahwa: "Temuan kami memberikan dukungan kuat untuk argumen yang dikemukakan oleh Mueller (1996) bahwa organisasi informal memiliki peran kunci dalam proses HRM sedemikian rupa sehingga praktik informal dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan HRM

formal. Tanpa mempelajari secara menyeluruh bagaimana kebijakan diterjemahkan ke dalam praktik melalui lensa organisasi informal, kita tidak dapat menganalisis bagaimana HRM dan kinerja terkait.

2.5 Administrasi Sumber Daya Manusia (SDM) Secara Kontekstual.

Proses HRM terjadi dalam konteks lingkungan internal dan eksternal organisasi. Mereka akan sangat bergantung pada faktor lingkungan yang mempengaruhinya.

1. Teori kondisional

Menurut teori kontinjensi, definisi tujuan, kebijakan dan strategi departemen SDM, daftar aktivitas, dan analisis fungsinya hanya sah jika dikaitkan dengan kondisi perusahaan. Uraian dalam publikasi tersebut hanya dapat berupa generalisasi yang menyarankan cara dan memberikan petunjuk tindakan; mereka tidak bisa bersifat preskriptif dalam arti menguraikan apa yang harus dilakukan. Teori kontingensi pada dasarnya adalah tentang kebutuhan untuk mengembangkan kecocokan antara apa organisasi itu dan ingin menjadi (strategi, budaya, tujuan, teknologi, karyawan, dan lingkungan eksternal) dan apa yang dicapai (bagaimana strukturnya, dan proses, prosedur, dan praktik yang digunakannya).

2. Pengaruh kontekstual

Ada tiga elemen kontekstual utama yang secara signifikan memengaruhi kebijakan dan praktik SDM.

a. Teknologi

Teknologi bisnis memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan perusahaan, memengaruhi cara kerja diatur, dikelola, dan dilaksanakan. Adopsi teknologi baru dapat menghasilkan modifikasi sistem dan proses yang signifikan. Kemampuan baru diperlukan, dan teknik kerja

baru dikembangkan. Hasilnya mungkin berupa peningkatan rangkaian keterampilan organisasi dan pekerjaannya, termasuk multiskilling (memastikan bahwa orang memiliki berbagai keterampilan yang memungkinkan mereka bekerja secara fleksibel pada berbagai tugas, seringkali dalam lingkungan kerja tim). Namun, hal ini dapat menyebabkan deskilling dan PHK.

Dengan demikian, teknologi baru dapat menimbulkan ancaman besar bagi personel. Pasar tenaga kerja telah berkembang dalam berbagai cara. Pekerja berpengetahuan dipekerjakan di kantor dan laboratorium yang sebagian besar terkomputerisasi, sementara teknisi beroperasi dalam sistem produksi yang terintegrasi dengan komputer. Mereka mungkin memerlukan gaya manajemen yang berbeda dari juru tulis atau operator mesin yang mereka gantikan. Sektor jasa sekarang mendominasi manufaktur, yang mengalami penurunan. Prevalensi lingkungan kerja baru seperti call center dan tele-working (bekerja dari rumah dengan komputer jaringan) sedang meningkat.

b. Tekanan persaingan

Dalam industri produksi dan jasa yang matang, persaingan global semakin intensif. Ini difasilitasi oleh teknologi yang mudah dialihkan dan pengurangan pembatasan perdagangan. Sebagai hasil dari persaingan di seluruh dunia, standar baru ditetapkan, yang meningkatkan ekspektasi pelanggan. Sebagai reaksi terhadap persaingan yang meningkat, organisasi menjadi "berpusat pada pelanggan", mempersingkat waktu respons, memprioritaskan kualitas dan peningkatan berkelanjutan, mempercepat penerapan teknologi baru, beroperasi lebih fleksibel, dan "mengurangi biaya".

Bisnis berada di bawah tekanan untuk menjadi "organisasi ramping" dengan mengurangi dan menghilangkan lapisan manajemen dan pengawasan. Mereka mengurangi staf permanen menjadi karyawan inti, memperluas pekerjaan karyawan perifer (subkontraktor, pekerja sementara), dan pekerjaan "alihdaya" ke penyedia layanan eksternal. Tujuannya adalah untuk memangkas biaya tenaga kerja dan mempermudah bisnis untuk menaikkan atau menurunkan jumlah posisi yang tersedia sebagai respons terhadap fluktuasi aktivitas bisnis. Mereka berubah menjadi apa yang dikenal sebagai "perusahaan fleksibel". Puncak dari proses ini adalah perusahaan atau korporasi 'virtual', di mana sebagian besar staf pemasaran dan profesional beroperasi sebagian besar dari rumah dan hanya datang ke kantor untuk mengisi 'meja panas' mereka pada kesempatan langka.

Respons lain terhadap tantangan persaingan adalah rekayasa ulang proses bisnis, yang mengevaluasi proses yang memuat dan menghubungkan berbagai fungsi dari awal hingga akhir. Ini memeriksa proses organisasi secara horizontal untuk mengidentifikasi bagaimana mereka dapat diintegrasikan dan disederhanakan secara lebih efektif. Jadi, itu bisa berfungsi sebagai dasar untuk upaya redesign organisasi. Dari sudut pandang sumber daya manusia, pelatihan dapat menimbulkan kebutuhan untuk merekrut atau mengolah individu dengan kemampuan baru, serta tekanan yang lebih besar untuk kerja sama tim. Selain itu, ini menyoroti pentingnya pendekatan yang terintegrasi dan konsisten untuk pembuatan dan pelaksanaan kebijakan SDM dan praktik ketenagakerjaan. Rekayasa ulang sering menjanjikan lebih dari yang diberikan dan tidak terlalu dihargai.

c. Reaksi memengaruhi individu

Manajemen sumber daya manusia telah berubah dalam berbagai cara sebagai akibat dari meningkatnya penggunaan teknologi dan tekanan ekonomi dan persaingan. Mereka termasuk struktur organisasi yang lebih ramping dan datar di mana operasi lintas fungsi dan kerja sama tim dianggap lebih penting, pola kerja yang lebih fleksibel, kualitas total dan inisiatif produksi ramping, dan desentralisasi dan devolusi otoritas pengambilan keputusan.

Kesulitan untuk HRM

Ulrich (1998) menunjukkan bahwa perubahan lingkungan dan kontekstual menghadapi bisnis dengan berbagai masalah persaingan, yang memerlukan partisipasi SDM dalam pengembangan kompetensi baru. Ini terdiri dari:

- 1) Globalisasi, yang mengharuskan organisasi untuk mengubah orang, ide, produk, dan informasi untuk memenuhi permintaan lokal. Saat merumuskan strategi, perlu memasukkan komponen baru dan penting berikut ini: kondisi politik yang bergejolak, masalah perdagangan global yang kontroversial, nilai tukar yang berubah, dan budaya asing.
- 2) Profitabilitas melalui ekspansi - Keinginan untuk mengembangkan pendapatan mengharuskan bisnis menjadi inventif dan kreatif, yang mengharuskan mempromosikan arus informasi yang terbuka dan pembelajaran bersama di antara personel.
- 3) Teknologi - Tugasnya adalah menjadikan teknologi sebagai komponen tempat kerja yang cocok dan produktif.

- 4) Modal intelektual adalah sumber keunggulan kompetitif organisasi. Masalahnya adalah untuk memastikan bahwa bisnis dapat mengidentifikasi, mengasimilasi, memberi kompensasi, dan mempertahankan sumber daya manusia dalam bentuk karyawan luar biasa yang dapat menggerakkan organisasi global yang peka terhadap pelanggannya dan "mengubah prospek teknologi". Mereka juga harus menganalisis bagaimana modal social cara orang berinteraksi di dalam organisasi dapat diproduksi. Organisasi harus memperhatikan modal organisasi mereka - pengetahuan yang mereka miliki dan bagaimana mengelolanya.
- 5) Berubah, banyak lagi perubahan: kesulitan terbesar perusahaan adalah beradaptasi, dan bahkan menerima, perubahan yang tak henti-hentinya. Mereka harus mampu "belajar dengan cepat dan terus-menerus, dan mengimplementasikan tatanan strategis baru dengan lebih cepat dan mudah."

DAFTAR REFERENSI

- Argyris, C and Schon, D A. 1996. *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*
- Amstrong M and Baron A. 2004. *Managing Performance Management in action* CIPD, London.
- DR. Drs. Nur Feriyanto, M.Si, 2014. *Ekonomi Sumber daya Manusia dalam Perspektif Indonesia*, Edisi 1, Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 2, Penerbit Pustaka Setia, Bandung
- Dwiyanto, A., 1997. *Analisis Kebijakan Sebagai Teknik Pemecahan Masalah Pengembangan Sumberdaya Manusia*; tidak dipublikasikan. Makalah seminar PPK Universitas Gadjah Mada. Jogjakarta.
- Enherberg, R.G and R.S Smith, 1998. *Modern Labor Economics ; Theory and Public Policies*. Third Edition. Scoot, Foresman and Company.
- Frasch, K. B., David Shadovitz, and Jared Shelly, "There's No Whining in HR," *Human Resource Executive Online*, June 30, 2009, accessed September 24, 2010
- Mulyadi S, 2003, *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, PT. RAJA GRAFINDO PERSADA, Jakarta
- Rivenbark, L., "The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave," *HR Magazine*, May 2005, accessed October 10, 2010
- Simanjuntak, PJ., 1995. *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*. FEUI, Jakarta.

BAB 3

FUNGSI MANAJEMEN SDM

Oleh Irwan Nopian Sinaga

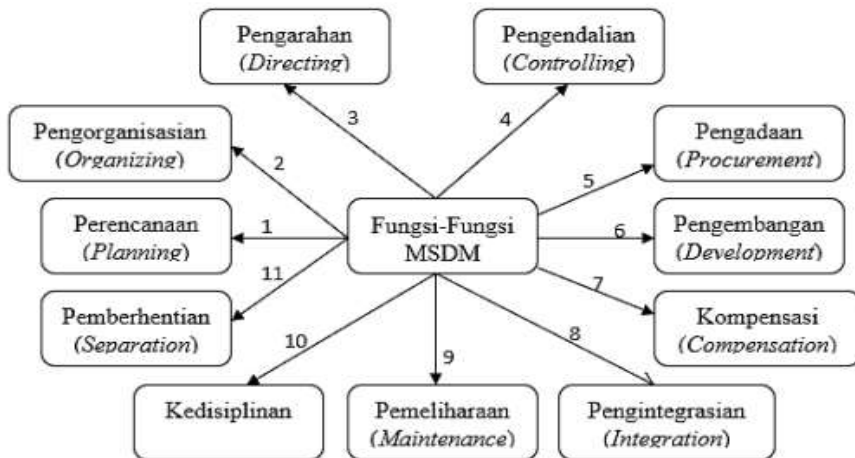
3.1 Pendahuluan

Upaya perusahaan dalam mempermudah pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya, diperlukan berbagai kebijakan dan penetapan fungsi dari manajemen sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang direncanakan. Dalam penentuan fungsi-fungsi manajemen diperlukan berbagai rancangan yang paling sesuai dengan perusahaan ataupun sebuah organisasi guna memperoleh fungsi yang tepat, dapat diterapkan dan berguna dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Perlu bagi perusahaan untuk menyadari bahwa di era teknologi yang semakin pesat ini, manajemen SDM tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan target perusahaan semata saja, melainkan harus memikirkan dan merancang bagaimana mengembangkan SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan haruslah berperan sebagai “aset”, yang artinya adalah setiap SDM yang dimiliki merupakan kekayaan bagi perusahaan. Untuk itu perlu bagi perusahaan menetapkan fungsi manajemen yang sesuai dengan keadaan perusahaan dalam menghadapi persaingan dinamis saat ini. Dengan menetapkan fungsi manajemen sumber daya manusia yang tepat, diharapkan akan dapat meningkatkan performa perusahaan secara berkala dan berkesinambungan serta memberikan *value* bagi perusahaan.

3.2 Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

Secara garis besar, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Hasibuan, 2018)



Gambar 3.1. Konsep fungsi-fungsi MSDM
(Sumber : Hasibuan, 2018)

3.2.1 Perencanaan

Perusahaan harus dapat merencanakan tenaga kerja sesuai dengan kemampuan dan bidang yang akan ditempatinya, menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*), sehingga efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Perencanaan SDM haruslah dilakukan dengan menetapkan program karyawan yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pengendalian, dan pemberhentian karyawan.

Perencanaan sumber daya manusia terfokus pada ketersediaan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan sesuai dengan yang diperlukan perusahaan. Dengan menepatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, diharapkan akan meminimalisir kegagalan dalam perencanaan sumber daya manusia. Kegagalan perencanaan SDM akan memberikan kerugian secara finansial bagi perusahaan, dalam hal kekurangan tenaga kerja yang dibutuhkan. Proses merekrut yang tidak sebentar dalam mengisi lowongan yang tersedia, serta hilangnya kesempatan bisnis akibat dari perencanaan SDM yang tidak berhasil. Adapun fungsi dari perencanaan sumber daya manusia, meliputi:

1. Membuat kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien. Kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik karena memiliki tenaga kerja yang sesuai dan produktif. Dalam hal ini karyawan yang produktif berarti karyawan yang mampu bekerja sesuai dengan standar dan ketentuan operasional perusahaan. Karyawan mampu menjalankan tugasnya, memberikan waktu lembur apabila perusahaan memiliki pekerjaan, kontak, kerjasama yang harus segera diselesaikan dan dikerjakan.
2. Menumbuhkan sikap positif karyawan. Perencanaan sumber daya manusia baik akan menumbuhkan sikap yang positif bagi setiap karyawannya. Hal ini akan terjadi apabila karyawan yang ditempatkan pada posisi tersebut memang memiliki kemampuan, bakat, serta kemauan pada bidang yang dikerjakannya. Mereka akan merasa memiliki kesempatan untuk bisa bertumbuh, berkembang, dan mencapai posisi terbaik pada bidangnya. Pada akhirnya mereka yang dipekerjakan sesuai bidangnya akan merasa diterima dan dihargai, sehingga karyawan akan bekerja dengan rasa memiliki.
3. Meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan perencanaan SDM yang baik akan membantu meningkatkan

kompetensi setiap karyawannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan zaman. Era digital dan teknologi saat ini setiap karyawan dituntut untuk dapat bergerak lebih cepat, mampu mengikuti perkembangan teknologi yang mempermudah pekerjaan dan mempercepat proses perusahaan, seperti promosi, penjualan, atau bahkan membantu perusahaan memperoleh rekan bisnis baru untuk bekerja sama. Selain itu dengan meningkatkan kompetensi karyawan, akan membantu perusahaan dalam mengatasi *turn over* karyawan, karena kompetensi yang dimiliki terus ditingkatkan dan diperbaharui sesuai dengan kemajuan teknologi dan tuntutan pekerjaan.

4. Memperkuat posisi perusahaan di pasar. Meningkatkan kompetensi perusahaan dengan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Kompetensi SDM yang memadai akan membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan perusahaan di pasar, sehingga perusahaan akan dapat tetap bertahan meskipun banyak bermunculan perusahaan baru. Pesaing baru yang sejenis yang mungkin saja akan mempengaruhi perusahaan, namun dengan kompetensi SDM yang dimiliki akan memperkuat posisi perusahaan di pasar.

3.2.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengorganisasikan seluruh karyawan terkait pembagian beban kerja dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Dalam prosenya, dilakukan pengaturan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing berdasarkan divisi, jabatan, dan atau fungsi dan tugas dalam struktur organisasi. Fungsi pengorganisasian tidak hanya sebagai cara mengatur orang yang ada di manajemen perusahaan, melainkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Pengorganisasian bertugas dalam merancang ataupun membuat struktur formal, mengelompokkan serta mengatur pembagian

tugas-tugas, tanggung jawab kepada setiap anggota. susunan struktur organisasi perusahaan, berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Prosedur pembuatan pengorganisasian dapat dilakukan dengan tiga langkah berikut ini:

1. Membuat rincian seluruh kegiatan yang harus dikerjakan guna mencapai tujuan organisasi.
2. Melakukan pembagian beban kerja dengan meninjau keperluan dan tujuan setiap pekerjaan, agar lebih terpusat dan terkonsentrasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan mengatur pembagian beban kerja, diharapkan dapat menghemat biaya serta meringankan beban kerja karena lebih terkonsentrasi dan terorganisasi.
3. Melaksanakan pengembangan mekanisme dalam hal mengkoordinasikan pekerjaan setiap departemen atau anggota pada perusahaan menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Dengan adanya pengorganisasian ini, akan membantu setiap departemen dan para anggotanya untuk dapat bersinergi dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Dalam proses pelaksanaannya, pengorganisasian diharapkan akan dapat mencapai tujuan perusahaan. Proses ini dapat terlihat dari cakupan aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yang meliputi, pembagian kerja, departementalisasi, bagan/struktur organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkatan hirarki manajemen, saluran komunikasi, rentang manajemen informal yang tidak dapat dihindari.

3.2.3 Pengarahan

Setelah perusahaan melaksanakan proses perencanaan dan pengorganisaian manajemen sumber daya manusia, selanjutnya langkah yang harus dilakukan adalah pengarahan. Pengarahan (*directing*) merupakan kegiatan yang mengerakan semua sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk mau bekerja secara efektif dan efisien serta aktif berpartisipasi dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing. Tentunya arahan diberikan oleh atasan ataupun pimpinan perusahaan dengan menugaskan bawahan agar fokus dan sejalan dengan arahan yang dikehendaki perusahaan. Dengan arahan diharapkan bawahan dapat memahami langkah-langkah yang harus dikerjakan, atau pekerjaan yang harus dikerjakan, agar tidak terjadi kesalahan dalam mengerjakan tugasnya.

Proses pengarahan bertujuan untuk membuat orang lain mau mengikuti dan menjalankan arahan dengan posisi/jabatan dengan kemampuan atau kekuasaan jabatan secara efektif guna kepentingan jangka panjang perusahaan. Tujuan pengarahan dilakukan agar setiap tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada setia karyawan dapat terselesaikan dengan baik. Faktor penting dalam pelaksanaan fungsi pengarahan manajemen SDM dengan cara memotivasi tim kerja karyawan, menyelaraskan tujuan perusahaan dan tujuan pribadi karyawan, perlunya memberikan beberapa rangsangan atau insentif secara eksplisit terhadap pelaksanaan operasional perusahaan. Pengarahan (*leading*) memiliki karakteristik diantaranya sebagai berikut:

1. *Pervasive function* merupakan pengarahan yang diterima setiap level, manajer menyediakan petunjuk dan memberikan inspirasi kepada bawahannya.
2. *Continous activity* aktivitas pengarahan yang berkelanjutan di perusahaan.
3. *Human factor* merupakan perilaku manusia yang kompleks yang tidak dapat diprediksi.

4. *Creative activity* pengarahan membantu dan mempermudah mengubah rencana suatu tindakan nyata.
5. *Executive function* pengarahan yang dilakukan seluruh manajer dan seluruh eksekutif, karyawan hanya menerima intruksi dari atasan pada semua level pada semua jenis perusahaan.
6. *Delegated function* pengarahan secara langsung di delegasikan kepada karyawan. Atasan harus mengetahui bahwa perilaku manusia merupakan yang tidak dapat diprediksi dan dialami, sehingga seorang atasan harus mampu mengkoordinir karyawan ke arah yang ingin dicapai oleh perusahaan.

3.2.4 Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi Manajemen SDM yang berfungsi untuk mengendalikan semua karyawan agar senantiasa menjalankan peraturan-peraturan serta nilai-nilai yang diterapkan pada perusahaan, sehingga semua kegiatan di dalam perusahaan dapat berjalan sesuai rencana. Tujuan pengendalian ini dilakukan guna mengendalikan suatu situasi. Keadaan dimana ketika terjadi penyimpangan atau kesalahan dan hambatan dapat dengan segera mencari jalan keluar ataupun keputusan. Ketika terjadi penyimpangan atau kesalahan dan hambatan dilakukan evaluasi dan penyempurnaan rencana perusahaan terkait SDM.

Pengawasan dilakukan dalam rangka proses menetapkan kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan. Memperhatikan bagaimana karyawan beradaptasi dilingkungkannya dengan meminimalkan kegagalan dan mengantisipasi kompleksitas perusahaan itu sendiri. Adapun yang menjadi tujuan pengendalian sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi lingkungan. Perusahaan akan lebih mudah apa bila perusahaan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di

lingkungan internal maupun eksternal perusahaan serta kemajuan teknologi yang semakin pesat dan dinamis.

2. Meminimalisir kegagalan. Apa bila perusahaan melakukan pengendalian dengan baik, maka akan dapat meminimalisir kegagalan. Sekalipun pengendalian tersebut memiliki *error*, namun kegagalan tersebut masih akan tetap ditanggulangi karena adanya pengendalian yang dilakukan secara berkala.
3. Meminimumkan biaya. Dengan melakukan pengendalian secara berkala maka biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk kesalahan, kegagalan kerja oleh sumber daya manusia perusahaan, akan dapat diminimumkan karena senantiasa dilakukan pengendalian atas oprasional yang dilakukan setiap karyawan di perusahaan.
4. Antisipasi kompleksitas perusahaan. Semakin besar atau semakin berkembang suatu perusahaan maka akan semakin kompleks masalah yang akan dihadapi. Jika hal tersebut tidak dikendalikan maka perusahaan akan mengalami masalah atau bahkan mengalami kemerosotan. Dengan demikian, sangat penting melakukan pengawasan dengan melakukan antisipasi kompleks di perusahaan, dengan menjamin bawa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

3.2.6 Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan proses pemberian keempatan bagi karyawan guna meningkatkan keterampilan, baik secara teoritis dalam bentuk penyuluhan dan pelatihan, konseptual, dan moral. Pelaksanaan pengembangan dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, terutama kebutuhan masa kini. Pengembangan ini tentunya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dengan harapan:

1. membantu setiap karyawan yang telah mengikuti pengembangan dapat membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan setiap karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi di perusahaan.
3. Internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasi karyawan.
4. Munculnya motivasi dari diri karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.

3.2.7 Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam hal pemberian balas jasa, baik langsung (*direct*), maupun tidak langsung (*indirect*). kompensasi yang diterima karyawan merupakan balas jasa yang diterima dari perusahaan berupa uang atau barang sebagai imbalan atas hasil kerja karyawan ataupun hasil kinerja yang baik di perusahaan. Prinsip dari kompensasi haruslah adil serta layak diterima oleh setiap karyawan yang terdapat di perusahaan. Adil berarti karyawan memperoleh kompensasi berdasarkan prestasi kerjanya, layak berarti kompensasi yang diterima setiap karyawan mampu memenuhi kebutuhan primernya, serta sesuai dengan batas umum upah minimum yang ditetapkan pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

Komponen-komponen kompensasi biasanya dibuat berdasarkan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan karyawan, diharapkan karyawan dapat memberikan kinerja terbaik, produktivitas yang maksimal. Adapun komponen-komponen kompensasi diantaranya adalah:

1. Gaji pokok.
2. Jaminan sosial. Adalah perlindungan tenaga kerja dan keluarganya melalui sistem jaminan sosial terkait berbagai resiko dan situasi tertentu yang mempengaruhi produktifitas karyawan.
3. Kesejahteraan karyawan. Merupakan balas jasa pelengkap, baik material maupun non material yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan dalam memperbaiki kesehatan fisik dan mental karyawan agar senantiasa dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerjanya.
4. Gaji keuntungan dan bonus. Merupakan hadiah yang diterima karyawan atas kinerja yang diberikan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan ataupun target yang telah diberikan oleh perusahaan tercapai, perusahaan memberikan berupa gaji tambahan ataupun bonus dari keuntungan yang diperoleh.
5. Insentif. Tambahan gaji atas dasar tindakan atau tugas tertentu yang telah dilaksanakan.
6. Pemberian saham. Merupakan program penawaran yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya untuk memiliki saham perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tujuannya adalah agar karyawan tersebut memiliki rasa memiliki dan loyalitas penuh, serta tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan, sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat lebih efektif dan efisien.
7. Upah lembur dan upah percobaan. Artinya adalah, upah lembur merupakan upah yang harus dibayarkan perusahaan kepada karyawan ketika melebihi jam kerja yang berlaku sesuai peraturan maupun perundang-undangan. Upah percobaan tidak boleh lebih kecil dari ketentuan upah minimum yang berlaku

3.2.8 Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) dalam fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, guna tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Kepentingan perusahaan memperoleh laba atau bahkan *value*, karyawan akan memperoleh penghasilan atas kerjanya guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam pelaksanaannya, pengintegrasian bukanlah hal yang mudah begitu saja dilaksanakan dalam manajemen sumber daya manusia, karna mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang antara masing-masing orang tidaklah mudah, namun ini adalah hal yang penting namun sulit dengan mudah dilaksanakan.

Tujuan pengintegrasian karyawan adalah agar setiap karyawan mau berkeja dengan giat dan sungguh-sungguh, berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan setiap karyawan. Indikator dikatakan seorang karyawan melakukan integrasi dapat dilahit dari:

1. Kode etik profesional. Merupakan tatanan etik yang telah ditetapkan dan disepakati dalam perusahaan, terkait profesional seorang karyawan.
2. Bagaimana karyawan mengatasi *conflict of interest* (Kepentingan konflik). merupakan situasi di mana pemilik perusahaan memperoleh kewenangan berdasarkan ketentuan, dan dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan.
3. Wewenang. Merupakan hak dan kekuasaan pemilik perusahaan atau pemangku jabatan untuk memilih dan mengambil sikap, serta tindakan dalam melaksanakan tugas tertentu, serta pengambilan keputusan
4. Akuntabilitas dan tanggung jawab. Merupakan kewajiban bertanggung jawab yang harus dicapai.

Menghasilkan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan merupakan prinsip dasar dari pengintegrasiaan. Seseorang manajer harus melakukan pengintegrasian sesuai prinsip serta metode yang memadai, dan dapat dipertanggungjawabkan. Metode yang dilakukan haruslah memiliki pendekatan sikap dan tingkah laku karyawan berdasarkan prinsip bahwa karyawan adalah sumber daya yang penting sebagai aset perusahaan yang harus diperlakukan secara manusiawi dan tidak berlebihan. Artinya adalah manusia tidak dapat diperlakukan seperti mesin, bekerja tanpa istirahat selama berjam-jam atau seharian penuh. Adapun metode pengintegrasian tersebut diantaranya adalah:

1. Hubungan antar manusia.
2. motivasi
3. Memimpin.
4. Kesempatan kerja bersama.
5. *Collective bargaining*.

3.2.9 Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) bukan hanya perlu dilakukan pada peralatan operasional perusahaan, namun juga perlu dilakukan bagi karyawan. Pemeliharaan sumber daya manusia bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan. Pemeliharaan bagi sumber daya manusia harus dilaksanakan dengan program-program kesejahteraan karyawan, yang didasari dari kebutuhan sebagian besar karyawan yang berpedoman dari kemampuan perusahaan dalam melaksanakan pemeliharaan. Tujuan kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia:

1. Meningkatkan rasa memiliki (loyalitas) karyawan terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja bagi setiap karyawan.

3. Meningkatkan semangat bekerja dan gairah kerja bagi setiap karyawan.
4. Meningkatkan rasa aman, ketenangan jiwa bagi setiap para karyawan, serta rasa bangga dalam melakukan pekerjaannya.

3.2.10 Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin disiplin seorang karyawan dan apabila hal tersebut dilalukan dengan sadar bahwa disiplin itu penting, maka semakin mudahlah terwujudnya tujuan yang maksimal. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik maka akan sulit mencapai tujuan yang optimal bagi perusahaan. Kedisiplinan secara umum merupakan keinginan dan kesadaran dari dalam diri seseorang guna menaati peraturan dan norma-norma sosial yang terdapat pada suatu lingkungan perusahaan.

Ada dua jenis kedisiplinan secara umum dalam suatu perusahaan bila dilihat dari sifatnya, yaitu kedisiplinan preventif dan kedisiplinan korektif. Kedisiplinan preventif merupakan tindakan yang mendorong setiap karyawan agar taat dan patuh terhadap berbagai ketentuan yang berlaku pada perusahaan, serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keberhasilan penerapan kedisiplinan preventif ini terletak pada kedisiplinan setiap karyawan. Untuk memperkuat kedisiplinan preventif karyawan secara pribadi, ada tiga hal perlu mendapatkan perhatian manajemen diantaranya adalah:

1. Membangun rasa memiliki bagi setiap karyawan.
2. Memberikan penjelasan dan pemahami terkait ketentuan yang wajib ditaati dan dijalankan, serta standar yang harus dipenuhi.
3. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menentukan secara pribadi bagaimana cara mereka untuk mendisiplinkan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang umum berlaku bagi seluruh karyawan di perusahaan.

Kedisiplinan korektif berkaitan erat dengan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang dilakukan karyawan, atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Penerapan sanksi tetap berpatokan kepada hirarki struktur organisasi, dimana sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan, diteruskan kepada pemimpin yang lebih tinggi dan keputusan akhir ditentukan oleh pimpinan yang berwenang. Prosedur ini bermaksud untuk menetapkan sanksi dilakukan secara obyektif dan sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Pemberian sanksi haruslah dapat memberikan pelajaran berharga bagi seluruh karyawan, agar setiap karyawan tidak melakukan kesalahan yang sama. Manajemen harus menerapkan ketentuan terkait kedisiplinan yang berlaku secara efektif, bukan hanya sekedar peraturan ataupun pertanyaan di atas kertas saja.

3.2.11 Pemberhentian

Pemberhentian (*Separation*) adalah fungsi terakhir manajemen sumber daya manusia, yang merupakan putusannya hubungan kerja seseorang karyawan dari perusahaan tempat ia bekerja. Terdapat istilah pemberhentian yang mungkin tidak asing lagi bagi kita diataranya adalah *seperation*, pemisahaan, pemecatan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) seseorang karyawan dari perusahaan tempat ia bekerja, yang artinya berakhir sudah kerja sama antara karyawan dan perusahaan. Pemberhentian karyawan dapat terjadi disebabkan beberapa hal dan faktor-fkator lainn yang mengharukan dilakukan pemberhentian karyawan.

Pemberhentian karyawan sebagai fungsi operatif terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Tentunya ada beberapa alasan mengapa pihak manajemen perusahaan harus melakukan pemberhentian karyawan. Salah satunya adalah undang-undang, dimana peraturan harus dipatuhi oleh perusahaan terkait pengadaan tenaga kerja. Keinginan perusahaan, ini berkaitan dengan keputusan perusahaan apakah melakukan pemutusan

hubungan kerja terhadap karyawannya atas dasar diberhentikan secara hormat atau dipecat. Keinginan karyawan, ini berkaitan dengan alasan karyawan secara pribadi seperti pindah ke kota lain, melanjutkan pendidikan, memutuskan berwiraswasta dan sebagainya. Pensiun adalah waktu yang telah ditetapkan berdasarkan batas usia atau masa bekerja tertentu, atau atas dasar permohonan karyawan yang mengajukan pensiun dini. Kontrak kerja berakhir. Kesehatan karyawan. Meninggal dunia. Perusahaan tempat karyawan dilikuidasi, karyawan akan diberhentikan akibat perusahaan ditutup.

3.3 Pertanyaan

1. Jelaskan apa pentingnya peranan fungsi manajemen SDM!
2. Jelaskan sistem hirarki struktur organisasi perusahaan, dan apa fungsi dari masing-masing divisi tersebut!
3. Jelaskan apa perbedaan kompensasi langsung dan tidak langsung, sertakan contohnya!
4. Bagaimana seharusnya pengintegrasian yang baik dilakukan di perusahaan?
5. Jelaskan apakah fungsi manajemen SDM di era teknologi saat ini masih dapat diterapkan?

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin B. 1984. *Personal Management, Sixth Edition*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Iskandar. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mizan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Manulang. M. 1976. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1983. *Manajemen Kepegawaian (Personal Management)*. Bandung: Akumni.
- Nasution, Hermien dan Iskandarini Soetadi. 2007. *Proses Pengelolaan SDM berdasarkan Kompetensi*. Medan : USU Press.
- Notoadmojo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sadili, Samsudin. 2010. *Sumber Daya Manusia, Cet. 3*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cet. 3*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yoder, Dale. 1981. *Personal Management and Industrial Relation*,
Sixth Edition. New Delhi: Prentice of India.

BAB 4

KEBIJAKAN DAN KEGIATAN MANAJEMEN SDM

Oleh Tobari

4.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset hidup yang perlu mendapat perhatian dan pengembangan karena berperan vital dalam keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang sebaik mungkin terhadap pencapaian tujuannya dengan memelihara dan meningkatkan sumber daya manusianya.

Implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia membutuhkan manajer sumber daya manusia untuk dapat mengendalikan sumber daya secara sistematis, terencana dan efektif.

Salah satu langkah terpenting untuk menciptakan sumber daya manusia yang profesional adalah pengelolaan sumber daya manusia yang mampu melakukan proses perencanaan, perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Pada dasarnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi sebagai pegiat, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi/perusahaan menggunakan berbagai perangkat lunak yang dirancang sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Agar organisasi/perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan cara yang mendukung bagian lain dari organisasi, manajemen sumber daya manusia harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang semua karyawan termasuk kebijakan dan kegiatan yang akan dilakukan dalam organisasi/perusahaan.

Hasil yang dicapai seseorang dalam suatu bidang pekerjaan ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, serta komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang digelutinya. Setiap organisasi/perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada melalui kebijakan dan kegiatan manajemen karyawan dalam organisasi/perusahaan.

4.2 Ruang Lingkup Kebijakan dan Kegiatan Manajemen SDM

Sebelum menguraikan ruang lingkup kebijakan dan kegiatan Manajemen SDM, ada baiknya mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya kebijakan dan kegiatan itu.

Adapun kebijakan itu menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), ada himpunan konsep dan prinsip yang menjadi rancangan dan dasar rencana tugas, kepemimpinan dan arah tindakan (bisa juga terhadap pemerintah, organisasi, dan lain-lain). Suatu pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai pedoman bagi manajemen untuk mencapai tujuan.

Sedangkan kegiatan menurut KBBI adalah aktivitas; usaha; pekerjaan; yang mengungkapkan mengenai kekuatan dan ketangkasan (dalam berusaha). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kegiatan itu adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang ataupun beberapa orang melalui usahanya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk memotivasi pekerja agar dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Dengan demikian bagian personalia harus membuat kebijakan yang mengatur tentang sumber daya manusia.

Barbara Townley dalam Syafri, Wirman dan Alwi. (2014:17-18) mengembangkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Makson (1943) mengidentifikasi enam bidang utama manajemen sumber daya manusia, yaitu:
 - a. Bekerja;
 - b. Pembayaran kompensasi;
 - c. Negosiasi dan konsultasi;
 - d. Kesehatan dan keselamatan; manfaat sosial;
 - e. Pendidikan dan Pelatihan.
2. Lingkup pengelolaan sumber daya manusia pada tahun 1960 dikembangkan lebih lanjut (diperluas) seperti dikemukakan Northcott (Syafri, Wirman dan Alwi, 2014:17) :
 - a. Pekerjaan, penawaran dan pengaturan,
 - b. Pekerjaan, catatan, transaksi dan absensi,
 - c. Seleksi dan pendidikan,
 - d. Pengelolaan Penggajian,
 - e. Pendidikan,
 - f. Kesehatan, ketenteraman karyawan,
 - g. Layanan karyawan dan hubungan industrial.
3. Ada topik lain pada tahun-tahun berikutnya diklasifikasikan oleh Thompson, Beer dan kawan-kawan, Sisson (Syafri, Wirman dan Alwi, 2014:17) :
 - a. Pekerjaan,
 - b. Berkontribusi pada fungsi produksi, dan
 - c. Fungsi organisasi.

4. Beer, dkk. (1984):
 - a. Pengaruh pegawai,
 - b. Arus Manusia,
 - c. Sistem penghargaan,
 - d. Sistem kinerja.
5. Sisson (1989):
 - a. Desain Organisasi,
 - b. Perekrutan,
 - c. Pengembangan pribadi,
 - d. Gaji dapat dinegosiasikan, dan
 - e. Ikut andil.
6. Tahun 1993, Bernardin dan Russell (Syafri, Wirman dan Alwi, 2014:17-18), mengidentifikasi bidang utama kegiatan spesialis manajemen personalia, meliputi:
 - a. Desain Organisasi
 - 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia,
 - 2) Analisis Tempat Kerja,
 - 3) Kelompok Kerja (Sistem Sosial),
 - 4) Tistem Informasi.
 - b. Personil
 - 1) Rekrutmen/Wawancara,
 - 2) Tindakan *Afirmatif*,
 - 3) Promosi/Pindah,
 - 4) Layanan Ketenagakerjaan Eksternal,
 - 5) Riset karyawan.
 - c. Komunikasi dan Informasi Publik
 - 1) Catatan/Laporan/Sistem Informasi Pegawai,
 - 2) Komunikasi/Publikasi Pegawai,

- 3) Rencana Tanggapan,
 - 4) Evaluasi Pegawai.
- d. Manajemen Kinerja
- 1) Evaluasi Manajemen/Kinerja Manajemen terhadap tujuan,
 - 2) Program Peningkatan Produktivitas,
 - 3) Evaluasi Kinerja Berorientasi Pelanggan.
- e. Penghargaan, Kesejahteraan dan Kepuasan Kebutuhan
- 1) Program Keselamatan,
 - 2) Layanan Medis,
 - 3) Tantangan/Prosedur Disiplin,
 - 4) Administrasi Kompensasi,
 - 5) Memberikan Kesempatan Kerja yang setara,
 - 6) Manajemen Penggajian/Upah,
 - 7) Asuransi Manajemen,
 - 8) Manajemen Kompensasi Karyawan tidak aktif,
 - 9) Pensiun/Rencana Pembagian Keuntungan,
 - 10) Hubungan Kerja/Perundingan Bersama.
- f. Pengembangan Organisasi dan Karyawan
- 1) Pengembangan Manajemen/Pengawasan,
 - 2) Perencanaan Karir,
 - 3) Program Pengembangan Karyawan,
 - 4) Pelatihan Keterampilan Non-Manajerial,
 - 5) Program Persiapan Pensiun,
 - 6) Riset Personalia.

Berdasarkan uraian ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut, maka kegiatan profesional manajemen personalia harus terintegrasi secara sistematis

untuk mengatasi kemungkinan permasalahan-permasalahan yang akan terjadi.

4.3 Kebijakan Manajemen SDM

Kebijakan manajemen sumber daya manusia adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola sumber daya (tenaga kerja) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sistem ini dirancang untuk secara efektif memaksimalkan pencapaian tujuan bersama setiap individu.

Memahami kebijakan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari perspektif tertentu. Pendekatan ini menggunakan manajemen sumber daya manusia untuk merestrukturisasi dan mengatur peran SDM dan menafsirkan tugas dan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan ini, Guest (Priyono, 2010:11) menyatakan bahwa ada empat kebijakan utama manajemen SDM, yaitu:

1. Pengaruh karyawan.
2. Aliran SDM yang membantu.
3. Sistem penghargaan.
4. Sistem Kerja.

Empat kebijakan manajemen SDM ini dapat dipahami sebagai strategi untuk mempengaruhi karyawan untuk mengarahkan mereka menuju tujuan organisasi.

Sebagai proses untuk mencapai tujuan, mengatur organisasi SDM ke dalam mekanisme yang sistematis seperti aliran SDM (*human resource flow*) mulai dari perencanaan SDM, *rekrutmen*, seleksi, analisis fungsional untuk membangun pekerjaan, dan lain-lain.

Pedoman lain mengacu pada sistem penghargaan, yang merupakan elemen kunci organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan proses rekrutmen. Misalnya, sistem penghargaan dapat berupa paket kompensasi yang mencakup gaji, bonus dan insentif, dan bentuk kompensasi lainnya.

Dalam suatu organisasi, peran dan tanggung jawab sumber daya manusia harus berkaitan dengan unsur sumber daya manusia lainnya. Oleh karena itu, ketika mengembangkan kebijakan, organisasi fokus pada bagaimana sistem kerja dapat dirancang sehingga terdapat keselarasan antara pergerakan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya.

Manajemen sumber daya manusia melakukan proses pemecahan berbagai masalah dalam kerangka pekerja, manajer, dan karyawan lainnya untuk melaksanakan secara efektif dari semua kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia harus menerapkan fungsi manajemen untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik yang dapat dilakukan perusahaan sehingga dapat terus mempertahankan sumber daya manusia agar tetap berkinerja dengan kualitas yang stabil dan terus meningkat.

Untuk mendukung aktivitas organisasi, diperlukan kebijakan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan baik agar semua aktivitas dapat berjalan secara berkelanjutan dan berorientasi.

Kebijakan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat melalui pendekatan khusus, yaitu penggunaan manajemen sumber daya manusia sebagai alat untuk mengevaluasi dan merestrukturisasi peran sumber daya manusia, serta menjelaskan tugas dan fungsi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pendekatan ini, Guest menyarankan bahwa ada empat kebijakan utama terkait manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. *Employee Influence* (Pengaruh atau Keikutsertaan Karyawan)

Sebagai strategi untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dimiliki. Selain itu, karyawan juga memiliki hak untuk membuat keputusan sendiri terkait bagaimana akan menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki agar selesai tepat waktu.

Kebijakan yang dilakukan:

- a) Melakukan penyesuaian diri kepada karyawan baru agar mereka lebih mengenal perusahaan dan memahami apa yang akan dilakukannya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengenalan perusahaan ini juga akan menambah antusias karyawan karena mereka bisa lebih menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi.
- b) Karyawan diberikan hak untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki. Selain itu, karyawan juga diberikan hak untuk memberikan saran dan kritik kepada perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Kebebasan mengemukakan pendapat ini juga akan menambah kreativitas karyawan karena mereka diberikan ruang untuk ikut berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. *Human Resource Flow* (Alur Sumber Daya Manusia)

Human resource flow merupakan suatu mekanisme sistematis dalam mengorganisasikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Alur Sumber Daya Manusia ini dimulai dengan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pengembangan, analisis pekerjaan, dan lainnya.

Kebijakan yang dilakukan:

- a. Melakukan perencanaan sumber daya manusia mulai dari mengidentifikasi kebutuhan suatu posisi. Selanjutnya membuat deskripsi minat dan kualifikasi yang dibutuhkan dengan tujuan agar karyawan baru yang diterima sesuai dengan kebutuhan posisi serta memiliki kemampuan yang menunjang penyelesaian pekerjaan.
- b. Melakukan proses *rekrutmen* atau seleksi yang bertujuan agar mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan yang telah dibuat sebelumnya. Seleksi atau *rekrutmen* biasanya mulai dari *screening*, tes psikotes, *interview*, dan sampai diterima.

3. *Rewards System* (Sistem Penghargaan)

Pemberian penghargaan merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk memotivasi para karyawan agar dapat bekerja sebaik mungkin sehingga produktivitas akan meningkat. Dengan pemberian penghargaan, karyawan menjadi lebih semangat untuk meningkatkan kinerja mereka.

4. *Work Systems* (Sistem Kerja)

Sistem kerja dari suatu sistem yang berhasil menciptakan kesesuaian antara pergerakan SDM dengan SDM lainnya. Peran dan fungsi sumber daya manusia harus dikaitkan dengan elemen sumber daya manusia lainnya. Oleh karena itu, sistem kerja berpengaruh dalam mengatur semua kegiatan agar menjalankan fungsinya dengan baik dan menghasilkan produk sesuai dengan peruntukannya,

karena sistem ini bekerja untuk orang banyak dengan menggunakan alat atau mesin.

Kebijakan yang dilakukan:

Penggunaan *Human Resource Information System* (HRIS) untuk membantu bagian personalia mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien. Penggunaan HRIS ini dapat memudahkan pengelolaan absensi, pengelolaan statistik karyawan, cuti, penggajian, dan lain-lain.

4.4 Kegiatan Manajemen SDM

Kegiatan manajemen sumber daya manusia secara umum menurut Guest (Priyono, 2010: 12) terdiri dari empat proses secara umum, yaitu:

1. Seleksi
2. Penilaian
3. Penghargaan
4. Mengembangkan

Manajer sumber daya manusia (SDM) harus menguasai setidaknya empat dari kegiatan umum ini agar semua kegiatan berfungsi dengan benar dan berkelanjutan.

Empat kegiatan tersebut, yaitu:

1. Seleksi

Kegiatan seleksi ini berkaitan dengan penyediaan karyawan untuk mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi yang sedang dibutuhkan. Dalam penerapannya, kegiatan seleksi ini meliputi pembuatan *process description* dan *process qualification* masing-masing posisi yang dibutuhkan, *screening*, kemudian seleksi (tes psikotes dan *interview*).

2. Penilaian

Setiap organisasi harus memiliki standar yang dapat digunakan sebagai ukuran untuk menentukan dan mengevaluasi apakah karyawan telah melakukan dengan baik selama periode tertentu.

Penilaian kinerja ini harus dilakukan secara objektif agar memperoleh statistik yang akurat yang dapat berfungsi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif. Penghargaan biasanya berupa pemberian gaji, insentif, upah lembur, dan promosi.

4. Mengembangkan

Mengembangkan sumber daya manusia biasanya dilakukan dengan pemberian pendidikan, pelatihan (*training*), dan *application* pengembangan lainnya. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia ini bertujuan untuk meningkatkan penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Mengembangkan sumber daya manusia perlu dilakukan oleh setiap perusahaan yang ingin terus tumbuh dan berkembang.

Kegiatan sumber daya manusia (Wiyati, Apriyati Giyant Bayu Pradana, 2019:5-6) meliputi:

1. Desain Organisasi:

- Perencanaan Personalia
- *Job Analysis*
- Rencana Kerja

2. Personalia

- Perekrutan/Pekerjaan
- Tindakan Afirmatif
- Promosi/Penugasan/Pemberhentian

- Layanan Pemutusan Hubungan Kerja
 - Pengangkatan/Perekrutan
 - Metodologi Pemilihan Pekerjaan
3. Sistem Kompensasi, Kinerja dan Kepatuhan
 - Program Keselamatan
 - Manajemen Kesehatan
 - Kompensasi
 - Manajemen Penggajian
 - Asuransi Manajemen Manfaat
 - Pembagian Bagi Hasil/Rencana Pensiun
 - Hubungan Tenaga Kerja
 4. Manajemen Kinerja
 - Tinjauan Manajemen
 - Peningkatan/Produktivitas Program.
 5. Pengembangan Organisasi dan Orang
 - Pengembangan Pengawasan/Kepemimpinan
 - Pengembangan Perencanaan/Karir
 - Program Pelatihan/Dukungan
 - Individu
 - Manajer Profesional, Non-Kepemimpinan
 - Penilaian Sikap Karyawan.
 6. Komunikasi dan Humas
 - Sistem Informasi/Catatan
 - Komunikasi/Penerbitan Karyawan
 - Sistem Pembayaran
 - Riset Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Persiapan dan Persediaan

Kegiatan persiapan dan persediaan mencakup banyak kegiatan, di antaranya ada analisis pekerjaan, yaitu kegiatan yang mengeksplorasi posisi yang ada di organisasi dan fungsi

yang dilakukan, dan persyaratan yang harus dimiliki pemegang posisi dan lingkungan kerja tempat aktivitas dilakukan.

Agar dapat melaksanakan berbagai aktivitas sesuai dengan maksud dan tujuan, manajer SDM tentunya harus mengetahui semua tugas organisasi serta uraian tugas, persyaratan kerja dan standar prestasi kerja.

Selain itu, perencanaan sumber daya manusia menjadi dasar kegiatan yaitu meramalkan dan menentukan kebutuhan tenaga kerja saat ini dan yang akan datang, baik jumlah maupun keahlian atau jenisnya. Rencana sumber daya manusia akan menentukan berapa banyak yang akan dipekerjakan dan kapan perekrutan akan dilakukan untuk menarik calon potensial untuk posisi yang dibutuhkan.

Setelah mengidentifikasi jumlah calon karyawan yang dibutuhkan, seleksi dilakukan untuk menemukan karyawan yang memenuhi persyaratan. Ketika sudah dipekerjakan, sering keterampilan karyawan tidak sesuai dengan yang diinginkan organisasi, sehingga perlu dilakukan karyawan untuk mengikuti program orientasi setelah penempatan.

2. Pengembangan dan Evaluasi

Langkah-langkah tambahan pelatihan setelah akhir pekerjaan harus dilakukan secara teratur. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mencegah keterampilan karyawan menjadi usang akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi untuk menentukan apakah kinerja karyawan memenuhi harapan dan memberikan saran untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja. Selain itu, mendukung perencanaan karir karyawan dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Keterampilan karyawan perlu dikembangkan karena karyawan yang bergabung dengan organisasi

menempati posisi yang lebih tinggi dan biasanya memiliki tanggung jawab dan gaji yang lebih besar.

3. Kompensasi dan Proteksi

Untuk menjaga dan mempertahankan semangat dan motivasi, karyawan menerima kompensasi dan berbagai kompensasi atau tunjangan lainnya dalam bentuk program sosial. Bagaimanapun, karyawan ingin dibayar sesuai dengan pekerjaannya. Selain itu, bertujuan untuk melindungi karyawan dari pengaruh buruk yang mungkin terjadi akibat pelaksanaan pekerjaan, serta melindungi kesehatan karyawan.

4. Hubungan Manusia

Hubungan manusia meliputi upaya memotivasi karyawan, memberdayakan karyawan, yang dicapai melalui manajemen kerja yang baik, peningkatan kedisiplinan karyawan untuk mengikuti aturan, kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu, ketika organisasi atau serikat pekerja dibentuk di dalam organisasi, organisasi harus menjalin kerja sama yang sinergis sesuai dengan kepentingan bersama antara pekerja dan organisasi. Selain itu, secara berkala atau pada saat-saat tertentu, manajemen perlu melakukan evaluasi kinerja melalui audit sumber daya manusia. Hal ini perlu dilakukan organisasi agar terarah, dan terkontrol, untuk memastikan bahwa semua kegiatan telah terlaksana senyata nyata, efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John, Joyce E.A. Russel. 1993. Human Resource Manajement: an Experiential Approach. Singapore: McGraw – Hill Inc.
- Bangun, W. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Guest David E. 1987. Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24 : 5, September.
- Hariandja, M.,T.,E. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grafindo.
- <https://kbbi.kata.web.id/kebijakan/> akses 15-02-2023.
- <https://kbbi.web.id/kegiatan> akses 15-02-2023.
- <https://www.studocu.com/id/document/universitas-jember/manajemen-sumber-daya-manusia/summary-kebijakan-dan-kegiatan-msdm-praktik-pada-perusahaan/37615723> akses 15-02-2023.
- Priyono. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Syafri, Wirman & Alwi. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negri (IPDN) Press.
- Townley, Barbara. 1994. Reframing Human Resource Management Power, ethics and Subject at work, London: Sage Publicationc.
- Wiyati, Apriyuanda Giyant Bayu Pradana. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kajian Teoritis Pengelolaan Pegawai Sektor Swasta & Aparatur Sipil Negara. Catatan I, Malang: Penerbit Media Nusa Creative.

BAB 5

PERENCANAAN MANAJEMEN SDM

Oleh Ina Yulianadewi

5.1 Pendahuluan

Dimasa sekarang ini, sebagai sumber daya manusia dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas dan proaktif dalam menghadapi suatu perubahan dan ketidakpastian lingkungan. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan adaptif terhadap setiap perubahan lingkungan maka suatu organisasi wajib membuat perencanaan SDM untuk bersaing dan mencapai kesuksesan dalam dunia kerja.

Tanpa dukungan dari karyawan yang memiliki perilaku (*attitude*) yang baik, pengetahuan, keahlian/keterampilan, maka suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berkembang dan bertahan lama di masa mendatang. Inilah yang menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam sebuah organisasi dalam mengembangkan dan memajukan suatu bisnis menjadi sukses.

Tidak dapat dipungkiri, dalam suatu organisasi akan menghadapi suatu permasalahan, baik dari masalah kecil maupun skala besar. Dari permasalahan yang ada, SDM dituntut untuk merumuskan strategi-strategi yang tepat dalam menangani permasalahan yang ada. Maka dari itu diperlukanlah perencanaan sumber daya manusia yang matang untuk memperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan dan mampu memecahkan masalah yang ada. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia juga akan membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Misalnya dalam proses rekrutmen, seleksi, dan mengadakan pelatihan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki perilaku yang baik,

berkualitas, terampil dan berdaya saing yang mampu membawa kemajuan dan kesuksesan di masa mendatang.

5.2 Pengertian Perencanaan Manajemen SDM

Perencanaan merupakan proses/tahapan dalam menentukan suatu program kegiatan. Perencanaan ini berkaitan dengan hal-hal yang ingin dicapai. Ini akan membantu kita dalam menentukan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapainya.

Jadi dalam perencanaan mengandung dua unsur yaitu pedoman dan tujuan. Menurut Samsudin (2015:60) dalam bukunya menjelaskan bahwa dalam suatu perencanaan harus disesuaikan dengan keadaan yang ada sekarang dan mampu memprediksi situasi dimasa yang akan datang, sehingga sasaran dan tujuan yang diinginkan benar-benar dapat terwujud.

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam merumuskan strategi-strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut ada beberapa ahli yang mengemukakan mengenai definisi dari Perencanaan SDM.

1. Mondy & Noe (1996) mengemukakan bahwa Perencanaan SDM merupakan tahapan secara sistematis dalam mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk mengetahui ketersediaan jumlah, kualitas, dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan kualifikasi SDM yang dibutuhkan.
2. Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner, perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan.
3. Menurut Syafarudin Alwi(2001), mengemukakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang disusun

pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan beberapa ahli diatas kita dapat menarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia (PSDM) adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam menganalisis sumber daya manusia organisasi, dalam menjamin ketersediaan dan kualitas SDM karena kondisi lingkungan yang sering berubah-ubah menuntut organisasi untuk terus mengevaluasi SDMnya dalam memastikan bahwa jumlah yang dibutuhkan organisasi sudah tepat dan SDM memiliki keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang tepat bagi organisasi.

5.3 Tujuan dan Fungsi Perencanaan Manajemen SDM

5.3.1 Tujuan Perencanaan Manajemen SDM

Setiap organisasi/perusahaan perlu melakukan perencanaan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi. Adapun salah satu tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah agar ada kejelasan antara kesesuaian tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Adapun Tujuan dari perencanaan manajemen SDM :

1. Untuk mengetahui kesesuaian antara calon karyawan dengan kualifikasi SDM yang dibutuhkan perusahaan.
2. Memberdayakan SDM yang lebih produktif dan berdaya saing.
3. Mengembangkan bakat dan kemampuan SDM yang berkualitas
4. Agar dapat memanfaatkan SDM secara tepat guna
5. Memberikan informasi akurat mengenai kegiatan-kegiatan SDM dan unit-unit terkait melalui pengembangan system informasi SDM.

6. Sebagai pedoman dalam menetapkan karyawan untuk diseleksi, penarikan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, maupun pemberhentian karyawan.

5.3.2 Fungsi Perencanaan Manajemen SDM

Sedangkan fungsi dari perencanaan manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah untuk membantu perusahaan dalam menentukan kualifikasi yang cocok dan tepat untuk posisi yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan dimasa depan.

Fungsi kedua adalah untuk mengantisipasi adanya pekerjaan yang ditinggal oleh karyawan karena adanya sesuatu hal seperti karyawan yang dipromosikan, pensiun, mutasi, maupun pemecatan sehingga kekosongan jabatan dapat diselesaikan segera dengan cara penggantian tenaga kerja baru. Dengan adanya perencanaan manajemen sumber daya manusia, maka kita bisa memprediksi dan menganalisis hal-hal yang akan terjadi dimasa yang akan datang, sehingga risiko dapat diminimalisir dengan baik.

5.4 Tahapan/ Proses dalam Perencanaan Manajemen SDM

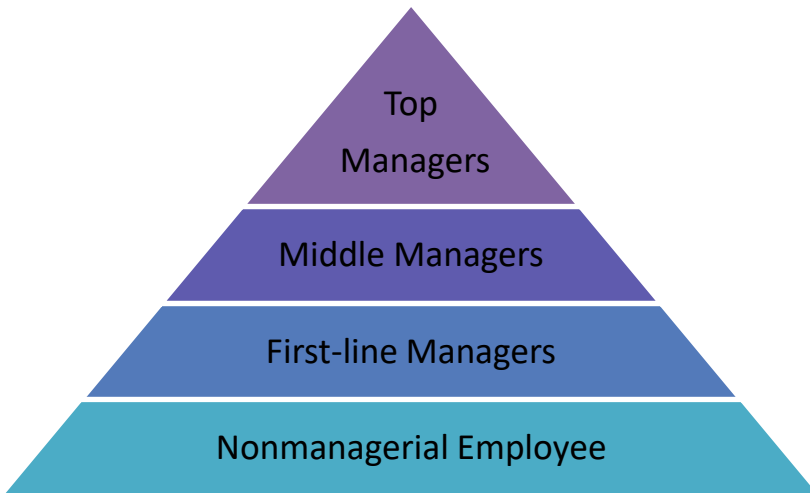
Selanjutnya kita akan membahas mengenai tahapan-tahapan dalam melakukan perencanaan manajemen SDM.

Adapun tahapan-tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia :

1. Kita harus memperhatikan faktor strategi dan tujuan organisasi baik melalui internal maupun eksternal.
2. Setelah melakukan penilaian, maka selanjutnya adalah melakukan analisis antara penawaran dan permintaan sumber daya manusia.
3. Menetapkan kuantitas dan kualifikasi yang dibutuhkan
4. Mengumpulkan informasi dan data mengenai MSDM
5. Mengelompokkan informasi dan data serta menganalisis

6. Menentukan beberapa alternatif.
7. Menentukan alternatif yang paling baik menjadi sebuah rencana
8. Menginfokan rencana yang telah dipilih kepada karyawan untuk direalisasikan.

Perencanaan SDM yang efektif membutuhkan keterlibatan dari seluruh anggota organisasi mulai dari tingkat manajemen puncak (top manajemen) sampai kepada level karyawan fungsional. Top manager mengawasi perencanaan SDM yang agar berjalan secara sistematis, termasuk memberikan masukan akan tujuan jangka panjang dan strategi organisasi, memastikan komitmen, dan dukungan dari para manajer dalam pengembangan dan pelaksanaan perencanaan SDM. Middle Managers mengembangkan proses perencanaan SDM yang terintegrasi dan memberikan masukan dan bantuan kepada manajemen lini dalam penyusunan rencana SDM, memastikan kebijakan SDM, dan program pengembangan SDM memenuhi kebutuhan organisasi. First line managers melaksanakan rencana *Human Resource Manager/middle managers* dalam pengembangan SDM agar tujuan organisasi dapat direalisasikan secara efisien dan efektif. *Non managerial employee* mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan karir, seperti pelatihan-pelatihan. Seperti yang telah dijelaskan diatas dan terlihat pada gambar 3.2 juga bahwa setiap level manajemen memiliki peran penting dalam perencanaan SDM organisasi. (Robbin,S and Coulter M, 2010)



Gambar 5.1. Managerial Levels
(Sumber : Robbin,S and Coulter,M.2010)

5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Dalam merencanakan pengadaan dan kebutuhan SDM organisasi, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan tersebut. Faktor lingkungan eksternal dan internal perlu dianalisis oleh organisasi agar perencanaan SDM bisa berjalan lancar dan sesuai dengan kebutuhan, visi, misi, dan tujuan organisasi. Lingkungan eksternal (*external enviroment*) adalah faktor-faktor dan kekuatan yang berada di luar organisasi namun mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Menurut Sondang P. Siagian, yang termasuk faktor-faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, peraturan perundang-undangan, pesaing, dan teknologi. (S.P.Siagian,2010)

Lingkungan internal (*internal invorment*) merupakan faktor-faktor dan kekuatan yang berada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam perencanaan SDM, HR planner harus bisa merancang dan menganalisis jabatan/pekerjaan yang dibutuhkan, meramalka/memprediksi kebutuhan SDM, juga menentukan kualifikasi SDM yang akan direkrut dan diseleksi baik dari dalam organisasi itu sendiri atau dari luar organisasi. Adapun yang termasuk faktor-faktor internal adalah anggaran, rencana strategis, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi serta tugas pekerjaan. (S.P.Siagian,2010)

Berdasarkan faktor-faktor tersebut diatas, yaitu faktor ekstenal dan faktor internal harus saling berkaitan, berinteraksi dan berpengaruh dengan yang lainnya. Untuk Perencanaan SDM harus memperhatikan dan menjadi acuan pada pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

5.6 Hambatan/Tantangan dalam Perencanaan SDM dan Cara Mengatasinya

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia, terdapat hambatan-hambatan dalam pelaksanaan dan penetapan tujuan yang harus diketahui yaitu :

1. Sasaran yang tidak tepat akan menyebabkan perencanaan yang tidak efektif dan efisien.
2. Keadaan persaingan yang semakin meningkat
3. Membuat perencanaan yang tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memadai.
4. Manajemen tidak memahami organisasi, sehingga tidak dapat menyesuaikan perencanaan yang ia usulkan dengan perencanaan dibagian lain.
5. Kondisi lingkungan yang berubah-ubah dan sulit untuk diprediksi sering kali menyebabkan konflik internal dalam organisasi.

6. Sistem kompensansi yang tidak efektif menyebabkan kurangnya semangat/dorongan dalam menjalankan perencanaan.

Salah satu cara dalam mengatasi atau meminimalisir hambatan perencanaan adalah dengan cara memahami tujuan dari perencanaan sumber daya manusia. Dengan memahami tujuan tersebut akan membantu dalam pengambilan keputusan. Dalam membuat perencanaan harus dikomunikasikan kepada semua sumber daya manusia yang terkait yaitu mulai dari manajemen puncak hingga manajemen bawah. Adanya komunikasi yang baik dan kerjasama dengan semua pihak yang terkait dapat meningkatkan komitmen dalam pelaksanaan perencanaan.

Selain itu juga perlu adanya pemberian kompensasi yang tepat sehingga dapat memberikan semangat dan sebagai motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih giat lagi sekaligus mendorong kreativitas. Dengan adanya sistem kompensasi tersebut akan mendorong penetapan tujuan dan perencanaan sumber daya manusia yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Rivai, Vietzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Jaya.
- Mondy, R. Wayne, and Noe R, M. 2016. Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I, diterjemahkan oleh Bayu airlangga, M.M. Jakarta: Erlangga
- Alwi, Syafaruddin.2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2010. Manajemen jilid 1/Stephen P Robbins dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. -Ed.10,Cet13-. Jakarta: Erlangga.
- Sondang P, Siagian 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi aksara.
- Henry Simamora, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Miner John B & Miner Mary Green. 2000. Personel and Industrial Relations: A Managerial approach. Macmillan.

BAB 6

PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Syarifah Mauli Masyithah

6.1 Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sangat penting dalam pengorganisasian. Pengelolaan SDM seharusnya dikelola secara baik dan hal ini merupakan tugas dari seorang manajer dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi (Rachmawati, 2008) (Nawawi, 2011). Keberhasilan suatu organisasi tidak akan berkontribusi secara optimal apabila sumber daya material dan finansial tidak didukung oleh SDM yang kompeten dan memadai, baik secara kuantitas maupun kualitas (Pradhan & V, 2021).

Kegiatan pengembangan SDM tidak berhubungan dengan pekerjaan, tetapi berorientasi pada pertumbuhan, baik pribadi maupun organisasi. Pengembangan SDM adalah penggunaan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi satu sama lain, untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. Pengembangan SDM terkait dengan ketersediaan kesempatan dan pengembangan pembelajaran, membuat program pelatihan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi program tersebut.

6.2 Pengembangan Sumber Daya Alam

HRD harus dipahami melalui interaksi antara tiga konsep utama: (1) proses HRD; (2) berbagai program HRD; dan (3) organisasi sebagai sistem (Jacobs & Kim, 2011). Konteks seputar konsep-konsep ini adalah siklus teori, penelitian, dan praktik yang berkelanjutan. Interaksi antara konsep-konsep utama menunjukkan bahwa proses HRD digunakan untuk mengembangkan program HRD. Dalam hal ini, program HRD menjadi hasil dari proses HRD. Selanjutnya, konteks semua aktivitas HRD adalah organisasi, tetapi hanya jika organisasi itu sendiri dipandang sebagai suatu sistem. (Rummler & Brache, 2012) mengidentifikasi tiga level organisasi: level organisasi, level proses, dan level pekerjaan, dan kemudian menyilangkan level tersebut dengan fungsi tujuan organisasi, desain, dan manajemen. Masing-masing dari sembilan sel memandu bagaimana merancang dan meningkatkan baik aspek khusus organisasi maupun organisasi secara keseluruhan.

Konsisten dengan tiga konsep utama, HRD dapat didefinisikan sebagai proses meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan individu kapasitas melalui pencapaian yang dihasilkan dari pengembangan karyawan, pengembangan organisasi, dan program pengembangan karir (Wilson, 2004).

6.2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya

HRD bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan hasil keuangan dengan sedikit atau tanpa memperhatikan masalah psikologis dalam suatu organisasi (Bunch, 2007).

Kegiatan HRD bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan ketahanan karyawan terhadap tuntutan organisasi saat ini dan masa depan. Tujuan keseluruhan kegiatan HRD adalah untuk mencapai kinerja tinggi (Haslinda, 2009). Contoh spesifik kegiatan pengembangan yang mencakup pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan penilaian, perencanaan dan pengembangan karir, dan manajemen perubahan. Aktivitas

pengembangan karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Tujuan HRD berfokus pada sumber daya yang dibawa manusia ke dalam persamaan sukses, baik kesuksesan pribadi maupun kesuksesan organisasi. Dua tujuan inti HRD adalah (1) pembelajaran individu dan organisasi dan (2) kinerja individu dan organisasi (Ruona, 2000).

Dalam pengembangan sumber daya alam terdapat beberapa tujuan yang akan dicapai seperti: 1) peningkatan produktivitas kerja, 2) peningkatan efisiensi, 3) pengurangan kerusakan, 4) pengurangan kecelakaan, 5) peningkatan pelayanan, 6) perbaikan dan kenaikan moral karyawan, 7) peningkatan kerja, 8) peningkatan cara berpikir secara konsep, 9) peningkatan kepemimpinan, 10) peningkatan prestasi yang berdampak pada peningkatan gaji (Priyono, 2008).

6.2.2 Pentingnya Pengembangan

Human Resource Development (HRD) atau biasa disebut pengembangan SDA adalah serangkaian kegiatan yang mendukung perubahan perilaku dan kesempatan belajar bagi karyawan (Haslinda, 2009). Kegiatan HRD ini sangat diperlukan bagi karyawan karena tantangan globalisasi ke depannya akan semakin sulit dan persaingan antar perusahaan akan semakin ketat. Sehingga perencanaan pengembangan HRD ini perlu dilakukan secara cermat dan mengacu kepada metode yang dimiliki oleh suatu perusahaan baik pada masa kini dan masa yang mendatang. Kegiatan pengembangan HRD yang disengaja dengan mudah disejajarkan dengan program pembelajaran dan pelatihan yang hanya mencari informasi atau keterampilan khusus kepada karyawan. Namun, seperti yang diilustrasikan oleh ulasan ini, HRD merupakan tindakan bertujuan yang mengintervensi proses pembelajaran alami, mendorong karyawan untuk mengadopsi

perilaku dan pengembangan serta atribut fisik (Stewart & Sambrook, 2012).

HRD dapat diartikan sebagai proses untuk mengembangkan dan melepaskan keahlian manusia melalui pelatihan dan pengembangan serta pengembangan organisasi untuk tujuan meningkatkan kinerja (Swanson, 2007). pengembangan sumber daya manusia (SDM) dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Berfokus paling luas, HRD berusaha mengembangkan "pengetahuan, keahlian, produktivitas, dan kepuasan orang-orang, baik untuk keuntungan pribadi atau kelompok/tim, atau untuk kepentingan organisasi, komunitas, bangsa, atau, pada akhirnya, seluruh umat manusia (Werner & DeSimone, 2012).

Kegiatan HRD harus dimulai ketika seorang karyawan bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut sepanjang kariernya, terlepas dari apakah karyawan tersebut adalah seorang eksekutif atau pekerja di jalur perakitan. Program HRD harus menanggapi perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana dan strategi jangka panjang organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Singkatnya, sementara kegiatan pelatihan (*Training*) dan pengembangan (*Development*), atau singkatnya "T&D", merupakan bagian utama dari pengembangan sumber daya manusia, kegiatan seperti pembinaan, pengembangan karir, pembangunan tim, dan pengembangan organisasi juga merupakan aspek pengembangan sumber daya manusia (Werner & DeSimone, 2012).

6.2.3 Fungsi Pengembangan Sumber Daya

Fungsi pengembangan sumber daya dibagi menjadi 3 yaitu: (1) pelatihan dan pengembangan, (2) pengembangan organisasi, dan (3) pengembangan karir. Berikut penjabaran fungsi HRD (Werner & DeSimone, 2012).

1. Pelatihan dan Pengembangan (T&D)

Pelatihan dan Pengembangan (T&D) berfokus pada mengubah atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang. Pelatihan biasanya memberikan informasi dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan tugas atau tugas tertentu, meskipun perubahan sikap juga dapat dilakukan. Kegiatan pengembangan, di sisi lain, bertujuan untuk mempersiapkan tugas-tugas masa depan dalam jangka panjang dan pada saat yang sama meningkatkan keterampilan karyawan untuk menangani tugas-tugas mereka saat ini. Kegiatan T&D dimulai ketika seorang karyawan baru masuk ke dalam organisasi, biasanya dalam bentuk pelatihan induksi yaitu pelatihan orientasi dan keterampilan karyawan. Orientasi karyawan adalah proses di mana karyawan baru mempelajari nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang penting, membangun hubungan kerja, dan belajar bagaimana berfungsi dalam pekerjaan mereka. Staf HRD dan penyelia perekrutan umumnya berbagi tanggung jawab untuk merancang proses orientasi, melakukan sesi orientasi umum, dan memulai pelatihan keterampilan awal. Program pelatihan keterampilan dan teknis kemudian mempersempit ruang lingkup untuk mengajarkan keterampilan atau bidang pengetahuan tertentu kepada karyawan baru.

Setelah karyawan baru telah menjadi mahir dalam mereka pekerjaan, kegiatan HRD harus lebih fokus pada kegiatan pengembangan khususnya, pembinaan dan konseling. Dalam proses pembinaan, individu didorong untuk menerima tanggung jawab atas tindakan mereka, untuk

mengatasi masalah terkait pekerjaan, dan untuk mencapai dan mempertahankan tingkat kinerja yang unggul. Pembinaan melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

Teknik ini digunakan untuk membantu karyawan menghadapi masalah pribadi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan tersebut. Program konseling dapat mengatasi masalah seperti penyalahgunaan zat, manajemen stres, berhenti merokok, atau kebugaran, nutrisi, dan pengendalian berat badan.

Profesional HRD juga bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan program pelatihan dan pengembangan manajemen untuk memastikan bahwa manajer dan supervisor memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan agar efektif dalam posisi mereka. Program-program ini mungkin termasuk pelatihan pengawasan, rotasi pekerjaan, seminar, atau kursus perguruan tinggi dan universitas (Werner & DeSimone, 2012)

2. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (OD) didefinisikan sebagai proses meningkatkan efektivitas kemampuan organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi terencana yang menerapkan konsep ilmu perilaku. OD menekankan perubahan organisasi tingkat makro dan mikro; perubahan makro dimaksudkan untuk akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi, sedangkan perubahan mikro diarahkan pada individu, kelompok kecil, dan tim. Misalnya, banyak organisasi berusaha meningkatkan kemampuan organisasi dengan memperkenalkan program keterlibatan karyawan yang memerlukan perubahan mendasar dalam

harapan kerja, sistem penghargaan, dan prosedur pelaporan. Peran profesional HRD Peserta dalam intervensi OD bertindak sebagai agen perubahan. Memfasilitasi

perubahan seringkali membutuhkan bimbingan dan saran dari manajer lini tentang strategi yang dapat digunakan untuk membawa perubahan yang diinginkan. Profesional HRD juga dapat terlibat langsung dalam penerapan strategi intervensi, misalnya mendampingi rapat karyawan yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengimplementasikan proses perubahan yang sebenarnya. (Werner & DeSimone, 2012).

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu proses berkelanjutan dimana kemajuan individu melalui serangkaian tahapan, yang masing-masing ditandai dengan serangkaian masalah, tema, dan tugas yang relatif unik. Pengembangan karir melibatkan dua proses yang berbeda: perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir melibatkan kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu, seringkali dengan bantuan konselor dan orang lain, untuk menilai keterampilan dan kemampuannya dalam rangka membangun rencana karir yang realistis. Manajemen karir melibatkan pengambilan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai rencana itu, dan umumnya lebih berfokus pada apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong pengembangan karir karyawan. Ada hubungan yang kuat antara pengembangan karir dan kegiatan T&D. Rencana karir dapat diimplementasikan, setidaknya sebagian, melalui program pelatihan organisasi (Werner & DeSimone, 2012).

6.2.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi HRD dapat dilihat sebagai proaktif, intervensi seluruh sistem, yang terkait dengan perencanaan strategis dan perubahan budaya. Hal ini berlawanan dengan pandangan tradisional tentang pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari reaktif, intervensi sedikit demi sedikit dalam menanggapi masalah tertentu. HRD hanya bisa menjadi strategis jika digabungkan ke

dalam strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dengan cara inilah fungsi HRD mencapai status yang dibutuhkan untuk bertahan dan memiliki dampak jangka panjang pada kinerja bisnis secara keseluruhan dan menanggapi tekanan persaingan dan teknologi yang signifikan (Wilson, 2004).

Dalam pengembangan HRD diperlukan strategi agar tujuan dapat dicapai. Berikut strategi HRD menurut para ahli : (Wilson, 2004).

1. Strategi, menurut Johnson dan Scholes (1993), berkaitan dengan sejumlah dimensi:
 - a. jangkauan kegiatan organisasi
 - b. kesesuaian kegiatan organisasi dengan lingkungan;
 - c. pencocokan kegiatan organisasi dengan sumber daya yang tersedia.
2. Strategi menurut Johnson dan Scholes (1993:10) menyatakan bahwa strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang: idealnya, yang mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan khususnya pasar, pelanggan, atau kliennya sehingga dapat memenuhi harapan pemangku kepentingan.
3. Sejumlah tekanan strategis telah memberikan kontribusi terhadap semakin pentingnya dan peran strategis HRD (McLagan dan Suhadolnik, 1989; Garavan et al, 1995) dan ini termasuk:
 - a. laju perubahan yang dipercepat;
 - b. fokus pada kualitas;
 - c. globalisasi bisnis;
 - d. peningkatan fleksibilitas dan daya tanggap organisasi;
 - e. tekanan yang meningkat untuk menunjukkan kontribusi sumber daya manusia;
 - f. struktur kompetitif baru;
 - g. teknologi baru.

Dalam Strategi HRD memungkinkan:

1. organisasi untuk menanggapi tantangan dan peluang melalui identifikasi dan pelaksanaan intervensi HRD;
2. individu, penyelia, manajer lini, dan manajer puncak diberi tahu tentang peran mereka dan berpartisipasi dalam penyampaian HRD;
3. manajemen memiliki pedoman operasional yang menjelaskan alasan investasi di HRD;
4. informasi yang akan disebarluaskan yang menjelaskan pelatihan, pendidikan, pengembangan dan kesempatan belajar yang tersedia bagi karyawan;
5. pernyataan kebijakan untuk menjelaskan secara eksplisit hubungan antara tujuan organisasi dan fungsi HRD;
6. kesadaran hubungan masyarakat yang positif bagi karyawan baru dan potensial untuk mengetahui bahwa kekurangan keterampilan akan disediakan;
7. penilaian berkelanjutan atas peluang pembelajaran dan pengembangan bagi karyawannya dan dengan demikian memungkinkan mereka untuk memajukan karier mereka dan mendukung pertumbuhan organisasi;
8. tujuan dan target yang ditentukan dengan jelas yang memungkinkan fungsi HRD dievaluasi terhadap persyaratan strategis;
9. kebijakan yang menghubungkan fungsi HRD dengan fungsi operasional lainnya;
10. pelatihan, pendidikan, pengembangan dan kesempatan belajar untuk memiliki peran yang terkoordinasi dalam proses yang sistematis.

6.2.5 Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia memperhatikan beberapa karakteristik berikut:

1. Proses HRD terdiri dari banyak sub-proses yang berbeda, seperti perencanaan strategis, penilaian kebutuhan, dan sebagainya, yang secara logis dikelompokkan bersama menjadi fase-fase utama yang berbeda.
2. Fase utama diatur sedemikian rupa sehingga menyatakan hasil yang diinginkan dari proses HRD mendahului semua fase lainnya, dalam hal ini fase Assess/Analyze.
3. Fase-fase tersebut disusun sedemikian rupa sehingga hasil yang diinginkan dan sarana untuk mencapai hasil berada dalam fase yang terpisah, sehingga tidak ada kebingungan konseptual antara kedua rangkaian kegiatan tersebut.
4. Fase-fase tersebut menunjukkan urutan logis dari peristiwa perencanaan, tetapi fase-fase tersebut tidak harus berurutan secara berurutan, dan fase-fase tersebut harus berinteraksi dan saling menginformasikan selama penggunaannya.
5. Fase-fase tersebut dapat mengungkapkan kesalahan atau kekurangan pada apa yang telah dilakukan pada fase sebelumnya, sehingga urutan fase harus dianggap interaktif dan dapat diulang sesuai kebutuhan.

Proses HRD memberikan ujian untuk memahami banyak tentang perilaku profesional HRD, apakah itu mungkin melibatkan perancangan program pelatihan, melatih karyawan untuk bekerja lebih baik, atau mengelola proses perubahan organisasi. Dalam semua contoh ini, proses HRD memberlakukan tingkat disiplin tertentu, memastikan bahwa tujuan ditentukan terlebih dahulu. Artinya, tujuan akhir, atau hasil apa yang dicari dari awal, harus ditentukan sejauh mungkin terlebih dahulu; kemudian sarana

ditentukan untuk menyediakan jalan untuk mencapai tujuan (Chalofsky, Rocco, & Morris, 2014).

6.3 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan SDM merupakan langkah organisasi untuk mengoptimalkan SDM beserta kapasitas dan kemampuannya. Pemberdayaan SDM meningkatkan partisipasi SDM dalam organisasi, yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Pemberdayaan SDM mendorong dan memungkinkan individu untuk mengambil tanggung jawab untuk meningkatkan cara mereka melakukan pekerjaan mereka dan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan SDM mempersiapkan individu untuk menjadi produktif bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Pemberdayaan SDM bukanlah prosedur atau metode, melainkan prinsip dasar kehidupan dan kesuksesan; itu adalah rasa bangga dan perasaan sukses yang dihasilkan dari memiliki pekerjaan dan perasaan bertanggung jawab atas hasil kerja (Kong, Chiu, & Lai, 2018).

Kompetensi SDM merupakan hal utama dalam menentukan model pemberdayaan sumber daya manusia suatu organisasi. Jika organisasi memiliki SDM yang kompeten dan dapat beradaptasi dengan perubahan, maka organisasi tersebut akan memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik dibandingkan organisasi lainnya. Organisasi yang memiliki keunggulan bersaing akan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Keunggulan bersaing dan kinerja organisasi merupakan dampak dari kompetensi yang dimiliki oleh SDM yang ada dalam organisasi. Pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan untuk memainkan peran lebih aktif dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang diberdayakan lebih bertanggung jawab atas tindakan mereka dalam pekerjaan. Selain itu, mereka membuat keputusan independen sebagai bagian dari pekerjaan mereka tanpa terlalu bergantung pada atasan mereka. Dengan demikian, pemberdayaan

karyawan sangat mengurangi stres yang timbul dari friksi dalam hubungan antara atasan dan bawahan karena berkurangnya interaksi dan ketergantungan (Durai, 2012).

Pemberdayaan sumber daya manusia (*Human Resource Empowerment/HRE*) adalah praktik manajemen penting yang meningkatkan efisiensi organisasi. Bukan rahasia lagi bahwa sumber daya manusia selalu dianggap sebagai faktor terpenting untuk mencapai pembangunan (Rajaeipor, 2007). HRE telah didefinisikan sebagai otonomi dan kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka (Kriemadis & Papaioannou, 2009). (Farajilahijani, Nojedehi, & Haghani pour, 2012) mendefinisikan HRE sebagai proses dimana budaya pemberdayaan dikembangkan. Dalam budaya seperti itu, seorang individu menyelaraskan tujuannya dengan tujuan organisasi. Mempertimbangkan HRE sebagai pendekatan integratif (Menon, 2001), kami menyertakan pemberdayaan psikologis dan pemberdayaan struktural untuk mempelajari HRE dalam organisasi. Pemberdayaan psikologis bergantung pada motivasi intrinsik karyawan. Dia lebih lanjut menyatakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi, pertumbuhan dan kekuatan merupakan faktor penentu yang signifikan dari pemberdayaan psikologis. (Virmani, 2002) menjelaskan bahwa pemberdayaan masyarakat, komunitas, organisasi atau bangsa tergantung pada kewirausahaan, inovasi dan pengembangan kreatif, yang didasarkan pada pengakuan kekuatan dan kelemahan rakyatnya. Oleh karena itu, pengembangan kekuatan masyarakat dalam hal memelihara kompetensi yang diperlukan untuk pencapaian pekerjaan dan hak merupakan isu inti dari pemberdayaan sumber daya manusia.

Beberapa orang tahu bahwa pemberdayaan memberikan otoritas yang menentukan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan peran yang berguna dalam organisasi, yang dapat dicapai melalui tantangan internal dan eksternal. Beberapa

ahli merangkum model pemberdayaan dalam langkah-langkah berikut ini :

1. Identifikasi dan hilangkan kondisi yang membuat karyawan merasa tidak berdaya. Faktor-faktor ini mungkin termasuk perubahan organisasi, struktur organisasi, sistem kompensasi dan sifat pekerjaan.
2. Menggunakan teknik manajemen atau strategi atau kekuatan manajemen. Ini termasuk strategi kepemimpinan, partisipasi, sistem umpan balik, penghargaan terkait kinerja dan pengayaan pekerjaan.
3. Penggunaan sumber daya informasi secara efektif. Sumber daya ini membantu meningkatkan sumber daya efektif yang ditargetkan pada langkah kedua.
4. Karyawan menjalani bagian akhir dari proses pemberdayaan untuk meningkatkan rasa potensi atau keefektifan bawahan.

Pemberdayaan adalah Peluang yang diberikan kepada individu untuk seleksi diri, akuntabilitas dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Pemberdayaan berarti menyediakan orang, kebebasan dan informasi yang diperlukan untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan dengan sukses. "Sesuai dengan dari definisi pemberdayaan yang dikemukakan, komponen sentral dari pemberdayaan adalah pemberian kebebasan kepada pegawai untuk melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, keuntungan yang akan diperoleh adalah: (Asgarsan, Duostdar, & Rostami, 2013).

1. Sumber daya manusia yang mandiri bekerja untuk meningkatkan kualitas dan memanfaatkan aktivitas kreatif dengan lebih baik
2. Pengayaan professional
3. Opsi deskripsi pekerjaan terperinci

4. Memperkuat dan mendukung tim
5. Meningkatkan daya saing organisasi dengan menciptakan modal intelektual
6. Menciptakan opsi dan meningkatkan pengambilan keputusan dan otonomi pengambilan keputusan
7. Menawarkan kebebasan dan kemandirian dalam pengambilan keputusan

Validitas pemberdayaan sumber daya manusia, penciptaan kemampuan yang diperlukan untuk memungkinkan karyawan memberi nilai tambah bagi organisasi dan peran serta tanggung jawab dalam organisasi digabungkan dengan efisiensi dan efektivitas. Tentunya realisasi seperti penambahan pengetahuan dan pengalaman karyawan dengan suatu pekerjaan yang sebaik mungkin akan memotivasi karyawan. Dengan kata lain, pemberdayaan adalah sarana pemberdayaan. ini berarti kami membantu orang untuk meningkatkan rasa harga diri mereka serta rasa ketidakberdayaan atau ketidakberdayaan mereka mendominasi. Ini juga berarti bahwa para pelaku bisnis membawa antusiasme dan motivasi intrinsik yang berarti kami biasa membuat tugas (Saremi & Hanafi, 2016)

6.3.1 Pola Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Tantangan kepemimpinan, budaya dan masalah ekonomi di satu sisi, pengembangan strategis sumber daya manusia, termasuk: pembelajaran organisasi, inovasi, pengembangan staf dan kesuksesan pelanggan di sisi lain, memaksa orientasi strategis organisasi pemberdayaan karyawan. Untuk menjelaskan model strategis pemberdayaan, perlu dikaji dan dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan pegawai. Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh YahyaMolhem empat faktor memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan, dalam lingkungan yang kompetitif, kita perlu memberikan perhatian khusus kepada mereka, agar organisasi

mampu merespon perubahan yang cepat dan berkualitas tinggi. Selain kepuasan karyawan, berikan kepuasan pelanggan. Menurut model ini, faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan adalah:

1. Pengetahuan dan keterampilan karyawan

Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan langsung dengan kewirausahaan dan efektivitas karyawan dan menggantikan pengetahuan daripada pekerja industri menyebabkan perubahan paradigma dalam pengembangan sumber daya manusia. Dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan staf adalah kartu kemenangan organisasi pengetahuan.

2. Kepercayaan

Pemimpin perlu percaya dan mengembangkan kekuatan dan penerimaan ide-ide baru. Aliran informasi dan pengetahuan berdampak positif pada dimensi ini dan akuntabilitas dan tanggung jawab karyawan.

3. Komunikasi

Komunikasi dua arah adalah alat yang akan memperluas pengetahuan karyawan dalam saluran komunikasi organisasi untuk melayani pelanggan dengan lebih baik. Mendistribusikan informasi kepada karyawan untuk kinerja organisasi sangat penting. Saluran informasi dan komunikasi dalam organisasi menyebabkan promosi pengetahuan dan kepercayaan organisasi.

4. Motivasi

Perhatian terhadap kebutuhan dan motivasi karyawan berupa gaji dan bonus berdasarkan kinerja dan imbalan dalam model ini dimaksudkan, spiritual (non-materi) lebih penting daripada imbalan materi. Ahli teori, yang diyakini membawa rasa kendali atas pekerjaan dan aktivitas jaringan dan struktur tempat pekerjaan dilakukan, Akuntabilitas dalam pekerjaan, berbagi tanggung jawab untuk menerapkan keadilan dalam aktivitas

organisasi dan penghargaan berdasarkan kinerja individu dan tim untuk meningkatkan keberdayaan dan Produktivitas karyawan. Juga, menurut studi oleh Robbins et unified framework untuk menjelaskan peran variabel subjek, proses pemberdayaan lingkungan, kognitif dan perilaku penting dalam proses ini, hubungan antara konteks organisasi dan dalam model elemen yang dirasakan dari lingkungan bisnis, manusia sumber daya, praktik manajemen efektif (Asgarsan, Duostdar, & Rostami, 2013). Kesempatan karyawan untuk mempengaruhi hasil kerja dan sifat dukungan organisasi, kepercayaan dan komitmen, adalah pengaruh lingkungan kerja dan konteks organisasi. Langkah terpenting dalam proses pemberdayaan, menyediakan lingkungan yang memberikan kesempatan untuk melatih otoritas dan kekuasaan mereka dengan besarnya motivasi batin untuk mendatangkan staf. Banyak penelitian tentang pemberdayaan menunjukkan bahwa lingkungan memberikan peluang bagi karyawan. Oleh karena itu, berdayakan lingkungan; membawa peluang dan batasan lingkungan bagi karyawan. Itu tergantung pada tingkat pengaruh yang diterapkan pada dampak pada hasil bisnis, jika karyawan diberdayakan tetapi dia tidak memiliki pengaruh yang diperlukan, mereka tidak memiliki peluang atau dukungan lingkungan yang mungkin. Dengan kata lain, kita harus menciptakan perasaan pada staf bahwa mereka didukung untuk dapat secara efektif, memberikan kesempatan untuk mempengaruhi. komitmen organisasi dengan pemberdayaan memiliki hubungan yang signifikan dan independensi merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan dan kepercayaan menyebabkan cenderung berisiko tinggi dan perubahan organisasi yang paling positif adalah karena adanya kepercayaan antara manajer dan karyawan. Memberi otoritas menciptakan rasa konduksi diri pada individu dan menyebabkan mengambil inisiatif dalam

praktik dan proses bisnis mereka. Proses pemberdayaan, tahu berbagi pengetahuan dan informasi untuk memberdayakan karyawan tahu penting bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan informasi sejalan dengan kinerja organisasi. Karyawan harus mendapatkan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan, mengubah rencana berhasil jika membuat saluran komunikasi manajemen yang efektif (Asgarsan, Duostdar, & Rostami, 2013). Umpan balik kinerja adalah dasar untuk memperkuat rasa kompetensi. Mengevaluasi dan memberikan umpan balik adalah bagian berharga dari organisasi dan merupakan faktor penting dalam proses pemberdayaan. Dukungan Umpan balik dan evaluasi dapat mengembangkan keterampilan secara efektif, dan kemampuan untuk mengubah lingkungan. Perbedaan individu berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan, sehingga banyak karakteristik kepribadian yang dapat menjadi proses pemberdayaan yang efektif. Locus of control didefinisikan sebagai orang percaya bagaimana perilakunya memiliki dampak langsung pada konsekuensi dari perilaku itu. Oleh karena itu, mereka yang berpikir bahwa mereka dapat mengontrol apa yang terjadi di sekitar mereka, (mereka percaya bahwa tindakan mereka akan menimbulkan akibat) dari orang-orang ini disebut introvert. Orang-orang ini cenderung memahami faktor dan konsep lingkungan sebagai peluang untuk menyeimbangkan pengaruh dan otoritas. Harga diri (*self-esteem*) adalah tindakan yang menyeimbangkan pusat kendali, otoritas dan memberikan kesempatan dalam konteks ini.

6.3.2 Pelatihan dan pemberdayaan personel

Organisasi untuk revitalisasi dan penciptaan kembali terhadap perkembangan ini untuk pemberdayaan personelnnya Mengupayakan pelaksanaan program-program yang

meningkatkan kapabilitas, kapasitas dan kapabilitas. Salah satu langkah perencanaan tersebut adalah pelaksanaan dan evaluasi program pendidikan. In-service training dalam pengertian organisasi mengacu pada jenis pelatihan yang umumnya terjadi setelah perekrutan seseorang. Menurut Peters in-service training termasuk jenis pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan efisiensi dalam organisasi (Asgarsan, Duostdar, & Rostami, 2013). Untuk menciptakan pemahaman bersama tentang konsep mengacu pada tiga poin yaitu:

1. Setelah mempekerjakan seseorang di suatu organisasi atau lembaga akan dilakukan
2. Tujuan pendidikan jenis ini adalah mempersiapkan manusia untuk pelaksanaan yang optimal tugas dan tanggung jawab pekerjaan
3. Jenis pelatihan ini terutama diberikan sebagai tiga sumbu penting pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk menciptakan atau mengubah. Dalam organisasi Pemberdayaan, karyawan terus belajar dan mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi, pengakuan individu, persaingan, akuntabilitas, kreativitas, rasa hormat terhadap keadilan dan keadilan, konsistensi dan penyelidikan. Beberapa peneliti dalam hasil penelitiannya berdasarkan kajian sistem pendidikan dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan menunjukkan fakta bahwa 70% manajer dan 65 persen menyatakan bahwa pelatihan karir meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan kemampuan bisnis mereka dengan meningkatkan data ketenagakerjaan (Asgarsan, Duostdar, & Rostami, 2013).

DAFTAR PUSTAKA

- Asgarsan, H., Duostdar, H., & Rostami. 2013. Empowerment and its Impact on the Organization. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Study*, 1(9), 25-32.
- Bunch, K. 2007. Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Chalofsky, N., Rocco, T., & Morris, M. 2014. *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Durai, P. 2012. *Human Resource Management*. India: Pearson .
- Farajilahijani, P., Nojedeji, P., & Haghanipour, A. 2012. Human Resources Empowerment Strategies in Development Projects. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 2760-2764.
- Haslinda, A. 2009. Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-187.
- Jacobs, R. L., & Kim, B. 2011. Performance Consulting at Hyundai-Kia Motors: Linking the corporate HRD Center with Business Results. *ASTD International Conference*. Orlando, Florida.
- Kong, S., Chiu, & Lai. 2018. A Study of Primary School Students' Interest, Collaboration Attitude, and Programming Empowerment in Computational Thinking Education. *Computers & Education*, 127, 178-189.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. 2009. The Relationship Between Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Football Clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 4(1), 20-39.
- Menon, S. 2001. Employee Empowerment: An Integrative Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

- Nawawi, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jakarta: Gadjah Mada Univesiti Press.
- Pradhan, S., & V, N. 2021. Large Scale Quality Transformation in Hybrid Development Organizations–A Case Stud. *Journal of Systems and Software*, 171(110836).
- Priyono, M. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rachmawati, I. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Rajaeipor, S. 2007. Concepts and Strategies of Empowerment. *Journal of Tact*, 13(2), 186.
- Rummler, G., & Brache, A. 2012. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart (3rd ed.)*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Ruona, W. 2000. *Core Beliefs in Human Resource Development*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Saremi, H., & Hanafi, S. 2016. Planning and Empowerment of Human Resource Management in organizations. *International Journal of Management and Humanities*, 2(6), 9-22.
- Stewart, J., & Sambrook, S. 2012. *The Historical Development of Human Resource Development in The United Kingdom*. New York: Rochester.
- Swanson, R. 2007. Defining Intergalactic Human Resource Development (HRD). *Human Resource Development*, 10(4), 455-457.
- Virmani, A. 2002. A New Development Paradigm: Employment, Entitlement and Empowerment. *Global Business Review*, 3(2), 225-245.
- Werner, J., & DeSimone, R. 2012. *Human Resource Development*. USA: Nelson Education.

Wilson, J. 2004. *Human Resource Development 2nd edition Learning and Training for Individuals and Organizations*. London: Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.

BAB 7

PENGEMBANGAN MELALUI PELATIHAN DAN PENDIDIKAN

Oleh Hendy Tannady

7.1 Pelatihan

Pelatihan adalah penggunaan kegiatan instruksi yang sistematis dan terencana untuk mempromosikan pembelajaran. Pendekatan ini dapat diringkas dalam frasa 'pelatihan berbasis peserta didik'. Pelatihan ini melibatkan penggunaan proses formal untuk menanamkan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan memuaskan. Pendekatan ini digambarkan sebagai salah satu dari beberapa respon yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mempromosikan pembelajaran. Seperti yang ditunjukkan oleh Reynolds (2004), pelatihan memiliki peran pelengkap dalam mempercepat pembelajaran: pelatihan seharusnya disediakan untuk situasi yang membenarkan pendekatan yang lebih terarah dan dipimpin oleh para ahli, bukannya melihatnya sebagai solusi pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan menyeluruh. Dia juga berkomentar bahwa model pelatihan konvensional memiliki kecenderungan untuk menekankan pada pengetahuan yang spesifik pada suatu bidang tertentu, daripada mencoba membangun kemampuan pembelajaran inti.

7.2 Pembenaran untuk Pelatihan

Pelatihan formal memang hanya salah satu cara untuk memastikan terjadinya pembelajaran, tetapi dapat dibenarkan bila:

1. Pekerjaan membutuhkan keterampilan yang paling baik dikembangkan melalui instruksi formal;
2. Keterampilan yang berbeda dibutuhkan oleh sejumlah orang, yang harus dikembangkan dengan cepat untuk memenuhi tuntutan baru dan tidak dapat diperoleh dengan mengandalkan pengalaman;
3. Tugas yang harus dilakukan sangat terspesialisasi atau kompleks sehingga orang tidak mungkin menguasainya atas inisiatif mereka sendiri dengan kecepatan yang wajar;
4. Informasi penting harus diberikan kepada karyawan untuk memastikan mereka memenuhi tanggung jawab mereka;
5. Kebutuhan pembelajaran yang umum bagi sejumlah orang harus dipenuhi, yang dapat dengan mudah ditangani dalam program pelatihan, misalnya induksi, keterampilan TI yang penting, keterampilan komunikasi.

7.3 Mentransfer Pelatihan

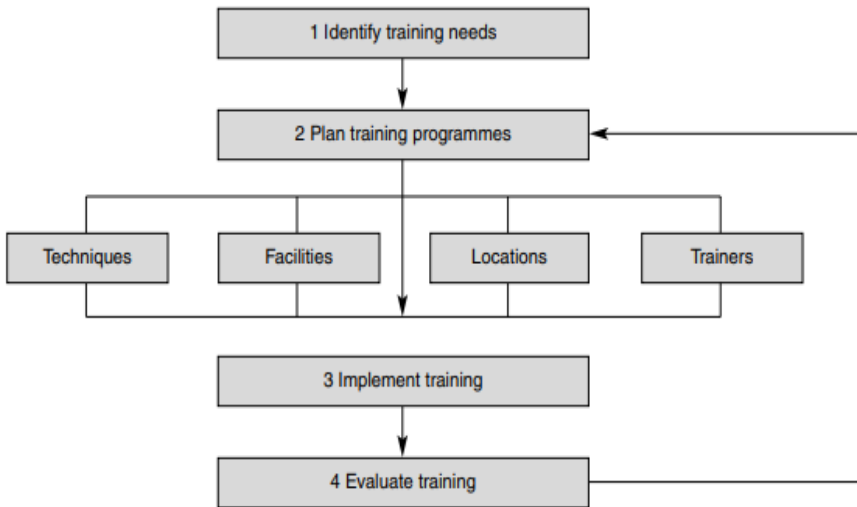
Telah diperdebatkan (Reynolds, 2004) bahwa: 'Pengalihan keahlian oleh pakar dari luar berisiko karena rancangan mereka seringkali dikeluarkan dari konteks di mana pekerjaan dibuat.' Ini adalah masalah mendasar dan berlaku sama untuk kursus pelatihan yang dijalankan secara internal di mana apa yang telah diajarkan mungkin sulit diterapkan oleh orang-orang dalam keadaan yang sama sekali berbeda di tempat kerja mereka. Pelatihan tampaknya jauh dari kenyataan dan keterampilan serta pengetahuan yang diperoleh tampaknya tidak relevan. Ini khususnya berlaku untuk pelatihan manajemen atau pengawasan, tetapi bahkan keterampilan manual yang dipelajari di pusat pelatihan mungkin sulit untuk ditransfer.

Masalah ini dapat diatasi dengan membuat pelatihan menjadi relevan dan serealistik mungkin, mengantisipasi dan mengatasi kesulitan transfer yang potensial. Individu lebih cenderung menerapkan pembelajaran ketika mereka tidak merasa terlalu sulit, percaya apa yang mereka pelajari relevan, berguna dan dapat ditransfer, didukung oleh manajer lini, memiliki otonomi pekerjaan, percaya pada diri mereka sendiri dan berkomitmen serta terlibat. Transfer juga lebih mungkin jika pelatihan sistematis dan pendekatan 'pelatihan tepat waktu' digunakan, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

7.4 Pelatihan Sistematis

Pelatihan harus sistematis karena dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan yang ditentukan. Ini disediakan oleh orang-orang yang tahu cara melatih dan dampak pelatihan dievaluasi dengan cermat. Konsep ini awalnya dikembangkan untuk Dewan Pelatihan Industri pada tahun 1960-an dan terdiri dari model empat tahap sederhana, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 7.1:

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan.
2. Tentukan jenis pelatihan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ini.
3. Menggunakan pelatih yang berpengalaman dan terlatih untuk melaksanakan pelatihan.
4. Menindaklanjuti dan mengevaluasi pelatihan untuk memastikan efektivitasnya.



Gambar 7.1. Model pelatihan sistematis

7.5 Pelatihan Tepat Waktu

Pelatihan tepat waktu adalah pelatihan yang terkait erat dengan kebutuhan orang-orang yang mendesak dan relevan dengan hubungannya dengan aktivitas kerja segera atau yang akan segera terjadi. Disampaikan sedekat mungkin dengan waktu kegiatan berlangsung. Pelatihan akan didasarkan pada identifikasi kebutuhan, prioritas dan rencana terbaru dari para peserta, yang akan diberi pengarahan tentang situasi langsung di mana pembelajaran mereka harus diterapkan. Program pelatihan akan mempertimbangkan setiap masalah transfer dan bertujuan untuk memastikan bahwa apa yang diajarkan dapat diterapkan dalam situasi kerja saat ini.

7.6 Jenis Pelatihan

Program atau acara pelatihan dapat berkaitan dengan hal-hal berikut:

1. Keterampilan manual;
2. Keterampilan TI;
3. Pelatihan pemimpin tim atau pengawasan;
4. Pelatihan manajemen;
5. Keterampilan interpersonal, misalnya kepemimpinan, pembangunan tim, dinamika kelompok, pemrograman neurolinguistik;
6. Keterampilan pribadi, misalnya, ketegasan, pembinaan, berkomunikasi, manajemen waktu;
7. Pelatihan dalam prosedur atau praktik organisasi, misalnya induksi, kesehatan dan keselamatan, manajemen kinerja, kesempatan yang sama atau mengelola kebijakan dan praktik keragaman.

7.7 Praktik Pelatihan yang Efektif

Pelatihan yang efektif menggunakan pendekatan sistematis yang telah dijelaskan di atas dengan penekanan pada analisis keterampilan. Tujuan pelatihan harus didefinisikan dengan jelas dalam hal 'perilaku kriteria' yang diperlukan sebagai hasil pelatihan, dan 'perilaku akhir' yang diharapkan. Yang terakhir ini dapat dinyatakan sebagai pernyataan seperti ini: 'Setelah menyelesaikan pelatihan ini, peserta akan mampu...'. Mendefinisikan perilaku kriteria dan perilaku akhir akan menjadi dasar untuk evaluasi, yang merupakan elemen penting dalam pencapaian pelatihan yang sukses.

Isi pelatihan harus terkait dengan konteks pekerjaan para peserta. Idealnya, pekerjaan mereka harus dijadikan sebagai fitur utama dari materi pelatihan. Setiap kesempatan harus dimanfaatkan untuk menanamkan pembelajaran di tempat kerja.

Teknik pelatihan yang digunakan harus sesuai dengan tujuan pelatihan dan karakteristik peserta-pekerjaan mereka, kebutuhan belajar, pengalaman sebelumnya, tingkat pengetahuan dan keterampilan, dan seberapa mudahnya mereka menerima pelajaran (motivasi untuk belajar). Perpaduan dari berbagai teknik yang berbeda harus digunakan jika diperlukan. Hal ini sangat penting dalam manajemen, pengawasan dan pelatihan keterampilan interpersonal untuk menyediakan waktu yang cukup untuk partisipasi dan pembelajaran aktif melalui diskusi, studi kasus dan simulasi. Teknik-teknik instruksional yang baik seperti yang dijelaskan di bawah ini harus digunakan dalam pelatihan keterampilan manual.

7.8 Teknik Pelatihan

1. Instruksi

Teknik instruksi pekerjaan harus didasarkan pada analisis keterampilan dan teori pembelajaran. Urutan instruksi harus mengikuti enam tahap:

- 1) Persiapan untuk setiap periode instruksi berarti bahwa pelatih harus memiliki rencana untuk menyajikan materi pelajaran dan menggunakan metode pengajaran yang tepat, alat bantu visual dan alat bantu demonstrasi. Hal ini juga berarti mempersiapkan para peserta pelatihan untuk mengikuti instruksi yang akan diberikan. Mereka harus ingin belajar. Mereka harus merasa bahwa pembelajaran tersebut akan relevan dan berguna bagi mereka secara pribadi. Mereka harus didorong untuk bangga dengan pekerjaan mereka dan menghargai kepuasan yang datang dari kinerja yang terampil.
- 2) Presentasi harus terdiri dari kombinasi menceritakan dan menunjukkan – penjelasan dan demonstrasi.

- 3) Penjelasan harus sesederhana dan selangsung mungkin: pelatih menjelaskan secara singkat tentang materi yang akan dibahas dan apa yang harus dicari. Pelatih memanfaatkan secara maksimal penggunaan film, bagan, diagram, dan alat bantu visual lainnya. Tujuannya adalah untuk mengajarkan hal-hal yang pertama dan kemudian melanjutkan dari yang diketahui ke yang tidak diketahui, yang sederhana ke yang kompleks, yang konkrit ke yang abstrak, yang umum ke yang khusus, pengamatan ke penalaran, dan keseluruhan ke bagian-bagian dan kembali ke keseluruhan lagi.
- 4) Demonstrasi adalah tahap penting dalam instruksi, terutama ketika keterampilan yang harus dipelajari adalah keterampilan 'melakukan'. Demonstrasi berlangsung dalam tiga langkah:
 - a. Operasi lengkap ditampilkan pada kecepatan normal untuk menunjukkan kepada peserta pelatihan bagaimana tugas tersebut harus dilakukan pada akhirnya.
 - b. Operasi didemonstrasikan secara perlahan dan dalam urutan yang benar, elemen demi elemen, untuk menunjukkan dengan jelas apa yang dilakukan dan urutan pelaksanaan setiap tugas.
 - c. Operasi didemonstrasikan lagi secara perlahan, setidaknya dua atau tiga kali, untuk menekankan bagaimana, kapan dan mengapa gerakan yang berurutan.
- 5) Praktek terdiri dari pelajar meniru instruktur dan kemudian terus-menerus mengulangi operasi di bawah bimbingan. Tujuannya adalah untuk mencapai tingkat target kinerja untuk setiap elemen dari tugas total, tetapi instruktur harus terus berusaha untuk

mengembangkan kinerja yang terkoordinasi dan terintegrasi, yaitu kombinasi yang lancar dari elemen-elemen tugas yang terpisah ke dalam pola pekerjaan yang utuh.

- 6) Tindak lanjut berlanjut selama periode pelatihan untuk semua waktu yang dibutuhkan oleh pelajar untuk mencapai tingkat kinerja yang setara dengan pekerja berpengalaman normal dalam hal kualitas, kecepatan dan perhatian terhadap keselamatan. Selama tahap tindak lanjut, pelajar akan terus membutuhkan bantuan dengan tugas-tugas yang sangat sulit atau untuk mengatasi kemunduran sementara yang mengakibatkan penurunan kinerja. Instruktur mungkin harus mengulang presentasi untuk elemen dan mengawasi latihan lebih dekat sampai peserta mendapatkan kembali kepercayaan diri atau menguasai tugas.

2. Ceramah

Ceramah adalah pembicaraan dengan sedikit atau tanpa partisipasi kecuali sesi tanya jawab di bagian akhir. Ceramah digunakan untuk menyampaikan informasi kepada audiens dengan konten dan waktu yang terkontrol. Ketika audiensnya banyak, mungkin tidak ada alternatif lain selain 'ceramah langsung' jika tidak ada ruang untuk memecahnya menjadi beberapa kelompok diskusi.

Keefektifan ceramah bergantung pada kemampuan pembicara untuk menyajikan materi dengan penggunaan alat bantu visual yang bijaksana. Tetapi ada beberapa batasan jumlah yang dapat diserap oleh audiens yang tidak aktif. Bagaimanapun efektivitas pembicara, tidak mungkin lebih dari 20 persen dari apa yang dikatakan akan diingat pada akhir hari. Dan setelah seminggu, semuanya akan dilupakan kecuali para pendengar

telah mempraktikkan apa yang mereka pelajari. Untuk efektivitas maksimum, ceramah tidak boleh lebih dari 30 atau 40 menit; tidak boleh mengandung terlalu banyak informasi (jika pembicara dapat menyampaikan tiga ide baru yang dipahami dan diingat oleh lebih dari setengah peserta, maka ceramah tersebut telah berhasil); ceramah harus memperkuat pembelajaran dengan alat bantu visual yang sesuai (namun tidak terlalu banyak); dan harus secara jelas menunjukkan tindakan yang harus dilakukan untuk memanfaatkan materi tersebut.

3. Diskusi

Tujuan penggunaan teknik diskusi adalah untuk:

- a. Ajak audiens untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran;
- b. Memberi kesempatan kepada orang-orang untuk belajar dari pengalaman orang lain;
- c. Membantu orang untuk mendapatkan pemahaman tentang sudut pandang lain;
- d. Mengembangkan kekuatan ekspresi diri.

Tujuan dari pelatih adalah untuk memandu pemikiran kelompok. Oleh karena itu, ia mungkin lebih mementingkan pembentukan sikap daripada memberikan pengetahuan baru. Pelatih harus secara diam-diam menstimulasi peserta untuk berbicara, memandu diskusi di sepanjang garis yang telah ditentukan (harus ada rencana dan tujuan akhir), dan memberikan rangkuman sementara dan rangkuman akhir.

Teknik berikut dapat digunakan untuk mendapatkan partisipasi aktif:

- a. Meminta kontribusi dengan pertanyaan langsung.
- b. Gunakan pertanyaan terbuka yang akan merangsang pemikiran.

- c. Periksa pemahaman; pastikan semua orang mengikuti argumen.
- d. Dorong partisipasi dengan memberikan dukungan daripada kritik.
- e. Cegah dominasi oleh anggota kelompok dengan membawa orang lain dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan silang.
- f. Hindari mendominasi kelompok sendiri. Tugas pemimpin adalah memandu diskusi, menjaga kontrol dan meringkas dari waktu ke waktu. Jika perlu, 'cerminkan' pendapat yang diungkapkan oleh individu kembali ke kelompok untuk memastikan mereka menemukan jawabannya sendiri. Tugas pemimpin adalah membantu mereka mencapai kesimpulan, bukan melakukannya untuk mereka.
- g. Pertahankan kendali - pastikan bahwa diskusi berjalan di jalur yang benar menuju kesimpulan yang pasti.

4. Studi Kasus

Studi kasus adalah sejarah atau deskripsi dari suatu peristiwa atau serangkaian keadaan yang dianalisis oleh peserta pelatihan untuk mendiagnosis penyebab suatu masalah dan mencari cara untuk menyelesaikannya. Studi kasus terutama digunakan dalam kursus untuk manajer dan pemimpin tim karena didasarkan pada keyakinan bahwa kompetensi dan pemahaman manajerial dapat dicapai dengan baik melalui studi dan diskusi tentang peristiwa nyata.

Studi kasus harus bertujuan untuk mendorong penyelidikan, pertukaran ide, dan analisis pengalaman agar para peserta dapat menemukan prinsip-prinsip yang mendasari studi kasus yang dirancang untuk diilustrasikan. Studi kasus bukanlah bantuan ringan. Studi kasus juga bukan merupakan sarana untuk mengurangi beban instruktur. Para instruktur harus

bekerja keras untuk menentukan poin-poin pembelajaran yang harus muncul dari setiap kasus, dan mereka harus bekerja lebih keras lagi untuk memastikan bahwa poin-poin tersebut benar-benar muncul.

Bahaya dari studi kasus adalah bahwa mereka sering dianggap oleh peserta pelatihan tidak relevan dengan kebutuhan mereka, bahkan jika berdasarkan fakta. Akibatnya, analisisnya dangkal dan situasinya tidak realistis. Adalah tugas pelatih untuk menghindari bahaya ini dengan memastikan bahwa para peserta tidak boleh lolos dengan komentar setengah matang. Pelatih harus menantang asumsi dan memaksa orang untuk membenarkan alasan mereka. Yang terpenting, mereka harus mengambil setiap kesempatan untuk menggambarkan prinsip-prinsip yang ingin mereka gambarkan dari diskusi dan membuat kelompok melihat bagaimana hal ini relevan dengan situasi kerja mereka sendiri.

5. Simulasi

Simulasi adalah teknik pelatihan yang menggabungkan studi kasus dan permainan peran untuk mendapatkan jumlah maksimum realisme dalam pelatihan kelas. Tujuannya adalah untuk memfasilitasi transfer dari apa yang telah dipelajari di luar pekerjaan ke perilaku di tempat kerja dengan mereproduksi, di ruang pelatihan, situasi yang sedekat mungkin dengan kehidupan nyata. Dengan demikian, peserta pelatihan diberi kesempatan untuk mempraktekkan perilaku dalam kondisi yang identik atau paling tidak sangat mirip dengan yang akan mereka temui ketika mereka menyelesaikan kursus.

6. Latihan Kelompok

Dalam latihan kelompok, para peserta pelatihan memeriksa masalah dan mengembangkan solusi untuk masalah tersebut

secara berkelompok. Masalahnya bisa berupa studi kasus atau bisa juga masalah yang sama sekali tidak berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari. Tujuan dari latihan semacam ini adalah untuk memberikan para anggota latihan dalam bekerja sama dan untuk mendapatkan wawasan tentang bagaimana kelompok berperilaku dalam menangani masalah dan mengambil keputusan.

Latihan kelompok dapat digunakan sebagai bagian dari program pembangunan tim dan untuk mengembangkan keterampilan interaktif. Latihan ini dapat dikombinasikan dengan teknik lain seperti metode penemuan, mendorong para peserta untuk mencari tahu sendiri dan melatih teknik serta keterampilan yang mereka butuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. 1973. *The Action-Centred Leader*, McGraw-Hill, London
- Adams, J S. 1965. Injustice in social exchange, in *Advances in Experimental Psychology*, Vol. 2, ed L Berkowitz, Academic Press, New York
- Adams, K. 1991. Externalisation vs specialisation: what is happening to personnel? *Human Resource Management Journal*, 14, pp 40–54
- Adler N J and Ghader, F. 1990. Strategic human resource management: a global perspective, in *International Human Resource Management*, ed R Pieper, De Gruyter, Berlin/New York
- Akinnusi, D K. 1991. Personnel management in Africa: a comparative analysis of Ghana, Kenya and Nigeria, in *International Human Resource Management*, ed C Brewster and S Tyson, Pitman, London

BAB 8

MANAJEMEN KARIR

Oleh Dr. Roy Setiawan

8.1 Pendahuluan

Manajemen karir adalah suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan untuk membantu individu dalam merencanakan dan mengembangkan karirnya. Manajemen karir dapat membantu individu untuk memahami minat, kemampuan, dan nilai yang dimiliki serta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir mereka.

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam manajemen karir antara lain:

1. *Self-assessment*: Melakukan evaluasi diri terhadap kemampuan, minat, dan nilai yang dimiliki.
2. Identifikasi Tujuan Karir: Menentukan tujuan karir jangka panjang dan jangka pendek.
3. Penentuan Rencana Karir: Membuat rencana untuk mencapai tujuan karir.
4. Peningkatan Keterampilan: Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir.
5. *Networking*: Membangun jaringan kontak dan hubungan kerja yang dapat membantu dalam mencapai tujuan karir.
6. Evaluasi Kinerja: Melakukan evaluasi kinerja terhadap diri sendiri secara berkala untuk mengetahui progres dalam mencapai tujuan karir.

Manajemen karir penting dilakukan untuk mengoptimalkan potensi individu dalam mencapai tujuan karir. Hal ini juga dapat membantu individu untuk tetap relevan dalam lingkungan kerja yang terus berubah dan meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan dalam pekerjaan. Manajemen karir dapat dilakukan pada berbagai tahapan dalam kehidupan seseorang, terutama dalam konteks karir. Beberapa momen atau keadaan yang dapat menjadi titik awal individu melakukan manajemen karir antara lain:

1. Memasuki dunia kerja: Setelah lulus dari pendidikan formal, seseorang akan memasuki dunia kerja dan perlu melakukan manajemen karir untuk menentukan jalur karir yang diinginkan dan merencanakan tindakan untuk mencapainya.
2. Mengalami perubahan dalam karir: Ketika seseorang mengalami perubahan dalam karirnya, seperti dipecat atau ingin beralih ke industri atau bidang yang berbeda, manajemen karir dapat membantu dalam mengeksplorasi opsi karir yang ada dan membangun keterampilan baru.
3. Menjelang pensiun: Pada saat pensiun, manajemen karir masih dapat dilakukan untuk mempersiapkan diri dalam memasuki tahap kehidupan berikutnya, seperti memulai bisnis baru atau mengejar minat yang selama ini tidak sempat dikejar.
4. Dalam masa-masa perubahan atau krisis: Terkadang, situasi seperti krisis kesehatan atau ekonomi dapat memaksa seseorang untuk melakukan perubahan dalam karir. Dalam situasi ini, manajemen karir dapat membantu untuk menavigasi situasi sulit dan menemukan opsi karir baru yang cocok.

Secara umum, manajemen karir dapat dilakukan kapan saja dalam kehidupan seseorang, tergantung pada kebutuhan individu untuk merencanakan, memperbaiki, atau mengembangkan karir mereka.

8.2 Pentingnya Manajemen Karir

Manajemen karir sangat penting karena dapat membantu individu merencanakan, mengelola, dan mengembangkan karir mereka secara efektif. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen karir penting:

1. Mengembangkan keterampilan: Manajemen karir membantu individu untuk mengevaluasi keterampilan dan kemampuan yang dimiliki serta mengidentifikasi keterampilan baru yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir. Hal ini membantu individu untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru yang dapat meningkatkan peluang karir dan membuka pintu untuk kesempatan baru.
2. Menentukan tujuan karir: Manajemen karir membantu individu untuk menentukan tujuan karir jangka panjang dan jangka pendek. Dengan menetapkan tujuan karir yang jelas, individu dapat lebih fokus dan efektif dalam mencapai tujuan tersebut.
3. Membangun jaringan kontak: Manajemen karir membantu individu untuk membangun jaringan kontak yang dapat membantu mereka dalam mencapai tujuan karir. Hal ini dapat membuka kesempatan baru dan membantu individu untuk memperluas cakupan pengaruh dalam industri mereka.
4. Menjadi lebih siap menghadapi perubahan: Dalam dunia kerja yang cepat berubah, manajemen karir membantu individu untuk menjadi lebih siap menghadapi perubahan

dalam karir dan menemukan opsi karir baru jika diperlukan.

5. Meningkatkan kepuasan kerja: Dengan melakukan manajemen karir yang efektif, individu dapat mengejar karir yang sesuai dengan minat, nilai, dan keahlian mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kebahagiaan dalam kehidupan.
6. Dengan melakukan manajemen karir yang efektif, individu dapat mencapai tujuan karir yang diinginkan, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, serta memperluas jaringan kontak mereka. Hal ini dapat membantu individu untuk mencapai kebahagiaan dan kepuasan dalam karir mereka.

8.3 Teori-Teori Manajemen Karir

Berikut adalah beberapa teori manajemen karir yang umum digunakan:

1. Teori Sosiologis: Teori ini mengemukakan bahwa karir individu dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial, seperti latar belakang keluarga, jenis kelamin, dan ras. Teori ini juga menyatakan bahwa pengaruh sosial dapat memengaruhi proses seleksi dan promosi di tempat kerja.
2. Teori Psikologis: Teori ini fokus pada faktor-faktor psikologis yang memengaruhi pengambilan keputusan karir individu, seperti minat, kepribadian, nilai-nilai, dan kebutuhan. Teori ini juga mengemukakan bahwa individu memilih karir yang cocok dengan minat dan nilai-nilai mereka, dan bahwa kepuasan dalam karir dipengaruhi oleh kesesuaian antara kebutuhan individu dan pekerjaan yang dijalankan.
3. Teori Sistem: Teori ini menganggap karir sebagai sistem yang melibatkan individu, organisasi, dan lingkungan kerja. Teori ini juga menekankan bahwa karir dipengaruhi oleh

faktor-faktor eksternal, seperti perubahan teknologi dan ekonomi, serta faktor internal, seperti tujuan dan ambisi individu.

4. Teori Interaksi: Teori ini mengemukakan bahwa karir individu dipengaruhi oleh interaksi antara individu dan lingkungan kerja, termasuk atasan, rekan kerja, dan pelanggan. Teori ini juga menekankan pentingnya jaringan kontak dalam mempengaruhi kemajuan karir.
5. Teori Pengembangan Karir: Teori ini menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan dalam mencapai tujuan karir. Teori ini juga menekankan pentingnya pengembangan diri sebagai strategi untuk mencapai kemajuan karir yang lebih baik.

Keberhasilan manajemen karir seringkali dipengaruhi oleh pemahaman individu terhadap teori-teori manajemen karir tersebut, serta kemampuan untuk mengintegrasikan teori-teori tersebut dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengelola karir mereka.

8.4 Isu-Isu Dalam Manajemen Karir

Berikut adalah beberapa isu yang muncul dalam manajemen karir:

1. Ketidakpastian di tempat kerja: Perubahan ekonomi dan teknologi yang cepat dapat menciptakan ketidakpastian di tempat kerja, yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan karir individu. Isu ini juga dapat memengaruhi stabilitas pekerjaan dan kemajuan karir.
2. Keseimbangan hidup kerja: Isu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi semakin penting dalam manajemen karir. Individu sering mencari karir yang dapat memungkinkan mereka memiliki waktu luang yang cukup untuk menikmati kehidupan pribadi mereka.

3. Kurangnya jaminan keamanan kerja: Ketidakpastian di tempat kerja dan persaingan yang ketat dapat membuat individu merasa tidak aman dalam pekerjaan mereka. Kurangnya jaminan keamanan kerja dapat mempengaruhi pengambilan keputusan karir individu dan membuat mereka mencari opsi karir yang lebih stabil.
4. Perubahan dalam tuntutan pasar kerja: Perubahan dalam tuntutan pasar kerja dapat memengaruhi kemajuan karir individu dan memengaruhi pengambilan keputusan karir mereka. Individu harus terus memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka untuk tetap relevan di pasar kerja yang terus berkembang.
5. Keterbatasan kesempatan karir: Terkadang individu merasa bahwa kesempatan karir terbatas dalam organisasi mereka, yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Isu ini dapat mendorong individu untuk mencari opsi karir di luar organisasi mereka.
6. Tantangan Dalam Mengelola Karir: Mengelola karir yang sukses melibatkan pemahaman yang baik tentang tujuan karir, keterampilan yang diperlukan, nilai-nilai dan minat, serta kesempatan yang tersedia. Tantangan terkadang muncul dalam menavigasi opsi karir yang berbeda dan mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan karir.

Ketika merencanakan manajemen karir, penting bagi individu untuk mempertimbangkan isu-isu ini dan menemukan strategi untuk mengatasi tantangan yang muncul di sepanjang perjalanan karir mereka.

8.5 Teknik Manajemen Karir

Berikut adalah beberapa teknik manajemen karir yang umum digunakan:

1. *Self-assessment*: Teknik ini melibatkan penilaian diri untuk memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan minat individu. Informasi ini dapat digunakan untuk merumuskan tujuan karir dan memilih opsi karir yang sesuai.
2. Penyusunan rencana karir: Setelah melakukan penilaian diri, individu dapat membuat rencana karir yang mencakup tujuan jangka panjang dan pendek, strategi untuk mencapai tujuan tersebut, serta tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan: Individu dapat meningkatkan kemampuan mereka dengan mengikuti pelatihan, membaca buku dan artikel terkait dengan bidang pekerjaan mereka, atau mengikuti program pendidikan tambahan.
4. Memperluas jaringan kontak: Membangun jaringan kontak yang luas dapat membantu individu mengetahui tentang peluang karir, mendapatkan dukungan dari kolega, atau bahkan mendapatkan rekomendasi untuk pekerjaan baru.
5. Menjalin hubungan dengan mentor: Mentor dapat membantu individu mengembangkan keterampilan, memberikan dukungan dan inspirasi, serta membantu individu mencapai tujuan karir.
6. Menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi: Individu dapat menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dengan menetapkan batasan waktu kerja, mengambil cuti yang cukup, atau menjaga waktu luang yang berkualitas dengan keluarga dan teman-teman.

7. Menjaga fleksibilitas: Individu dapat menjaga fleksibilitas dengan mempertimbangkan opsi karir yang fleksibel, seperti pekerjaan paruh waktu, pekerjaan jarak jauh, atau kontrak kerja.

Kombinasi dari teknik-teknik ini dapat membantu individu mengelola karir mereka dengan efektif dan mencapai tujuan karir yang diinginkan.

8.6 Penerapan Manajemen Karir Dalam Organisasi

Manajemen karir tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga penting bagi organisasi. Berikut adalah beberapa penerapan manajemen karir dalam organisasi:

1. Pengembangan karyawan: Organisasi dapat menggunakan manajemen karir untuk membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga mereka dapat mencapai tujuan karir mereka. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan.
2. Penentuan jenjang karir: Organisasi dapat menggunakan manajemen karir untuk membantu menentukan jenjang karir dan jalur karir yang tersedia untuk karyawan. Hal ini dapat membantu mengurangi ketidakpastian karir dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.
3. Identifikasi karyawan yang potensial: Manajemen karir dapat membantu organisasi mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk memimpin atau mengisi posisi strategis di masa depan. Hal ini dapat membantu organisasi merencanakan pengembangan karyawan secara lebih efektif.
4. Evaluasi kinerja: Manajemen karir dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja yang efektif. Organisasi dapat menggunakan informasi dari manajemen karir untuk

- mengevaluasi kemajuan karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
5. Kebijakan promosi: Organisasi dapat menggunakan manajemen karir untuk membantu mengembangkan kebijakan promosi yang adil dan transparan. Hal ini dapat membantu memperkuat kepercayaan karyawan pada organisasi dan meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan karir.
 6. Meningkatkan retensi karyawan: Manajemen karir dapat membantu meningkatkan retensi karyawan dengan memberikan dukungan dan kesempatan untuk pengembangan karir. Hal ini dapat membantu mengurangi tingkat turnover dan memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan.

Dengan menerapkan manajemen karir yang efektif, organisasi dapat memperkuat keterampilan dan kinerja karyawan, meningkatkan retensi karyawan, dan memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, W.P., et al. 2018. Strategic Human Resource Management 5th Edition. Cengage Learning. USA.
- Dessler, G. 2019. Human Resource Management 16th Edition. Pearson. United Kingdom.
- Mello, J.A.. 2015. Strategic Human Resource Management 4th Edition. Cengage Learning. USA.
- Noe. R., et al 2021. Human Resource Management 12th Edition. McGraw Hill. United Kingdom.

BAB 9

PROMOSI JABATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Oleh Cecep Hermana

9.1 Pendahuluan

Ciri-ciri organisasi masa depan yang sukses telah banyak dibahas dan diidentifikasi oleh para ahli. Namun, untuk mencapai kesuksesan tersebut, organisasi juga perlu memiliki kontrak sosial yang jelas dan dapat memotivasi setiap karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Manajer yang mampu memecahkan masalah dan berinisiatif merupakan sosok yang sangat dicari oleh banyak organisasi. Seorang manajer yang memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan berinisiatif akan dapat membantu organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang berubah-ubah. Manusia merupakan unsur terpenting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya manusia yang bekerja dan menjalankan berbagai tugas dan fungsi, organisasi tidak akan dapat beroperasi dan mencapai. Peran manusia dalam organisasi sangatlah vital. Manusia tidak hanya menjadi penggerak utama dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsi, tetapi juga sebagai penentu arah dan jalannya organisasi. Manusia juga memiliki peran penting dalam membangun budaya organisasi yang positif dan produktif.

Menurut Sumarsono dalam Berita seputar KPPN Palangkaraya (2018) menyatakan bahwa, Sumber daya manusia tidak memainkan peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten akan membantu organisasi mencapai tujuan dan meraih

keberhasilan. Sebaliknya, jika organisasi memiliki sumber daya yang memadai seperti modal, teknologi, dan sumber daya alam, namun tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tersebut sulit untuk mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan yang diinginkan.

Organisasi atau perusahaan harus memberikan promosi jabatan dan pengembangan karir bagi karyawan agar dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Promosi jabatan dan pengembangan karir juga dapat menjadi insentif bagi karyawan untuk terus berprestasi dan berkembang dalam karirnya di perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang kuat dapat diberikan promosi sebagai bentuk penghargaan atau pengakuan oleh organisasi. Selain itu, promosi jabatan juga dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, karena dengan naiknya jabatan maka tanggung jawab dan tuntutan kerja juga semakin tinggi (Siswanto 2021). Promosi jabatan dalam perusahaan memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya promosi, karyawan merasa diakui dan dihargai atas prestasi kerjanya sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi untuk terus berkembang. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa dihargai dan diakui atas kontribusi dan kinerjanya dalam perusahaan.

Selain itu, perusahaan juga dapat membantu karyawan merencanakan karir mereka dengan memberikan informasi tentang posisi yang tersedia di masa depan, kriteria yang dibutuhkan untuk mencapai posisi tersebut, dan rencana pengembangan keterampilan yang diperlukan dimana karyawan juga perlu melakukan perencanaan karir pribadi dengan

merencanakan tujuan karir jangka panjang dan jangka pendek, memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka, dan mengambil peluang untuk pengalaman baru atau rotasi pekerjaan (Ita Rifani 2012).

9.2 Promosi Jabatan

Salah satu alasan orang memilih bekerja untuk organisasi atau perusahaan adalah keinginan alami mereka untuk maju dan berkembang secara profesional. Sebagian besar karyawan ingin meraih keberhasilan dan prestasi dalam karir mereka, dan mereka berharap bahwa pekerjaan mereka dapat membawa mereka menuju tujuan tersebut

Menurut (Ardana ,Komang 2012) “Promosi sebenarnya adalah peningkatan jabatan atau posisi seseorang dalam organisasi yang diikuti oleh peningkatan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Jadi, promosi tidak melibatkan pemindahan wewenang dan tanggung jawab dari satu jabatan ke jabatan lain, melainkan peningkatan tanggung jawab dan wewenang dalam jabatan yang sama atau yang lebih tinggi.. Promosi jabatan umumnya diikuti dengan peningkatan status dan gaji yang lebih tinggi, sehingga dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan motivasi mereka dalam bekerja, penelitian yang dilakukan oleh (Thoriq and Musadieg 2017)) yang menemukan bahwa “promosi jabatan pada posisi yang lebih tinggi dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dan memicu semangat kerja yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan promosi jabatan dianggap sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan prestasi yang telah dicapai oleh karyawan, serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru.

Menurut (Kasmir 2016) menyimpulkan bahwa Promosi dalam konteks organisasi atau perusahaan mengacu pada kenaikan jabatan atau pangkat seseorang dari tingkat yang lebih rendah ke

tingkat yang lebih tinggi, biasanya diikuti dengan peningkatan tanggung jawab, tugas, dan wewenang, serta juga peningkatan kompensasi dan fasilitas lainnya. Promosi jabatan menjadi salah satu bentuk penghargaan dari organisasi atau perusahaan terhadap prestasi kerja dan kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan. Selanjutnya Kasmir menyatakan bahwa dalam praktiknya promosi dapat dilakukan dalam bentuk;

- a) Kenaikan jabatan, artinya hanya jabatannya yang naik, tetapi kepangkatannya tidak naik,
- b) Kepangkatannya naik, tetapi jabatannya tidak naik, dan
- c) Jabatan dan kepangkatannya naik, artinya kedua-duanya naik.

Menurut (Siagian 2015) Promosi jabatan biasanya diberikan sebagai penghargaan atas kinerja dan prestasi kerja yang baik, atau sebagai bagian dari kebijakan pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan promosi jabatan, pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan, meningkatkan penghasilan, serta memperoleh posisi yang lebih strategis dalam organisasi atau perusahaan..

Menurut Edwin B. Flipo dalam (Hasibuan 2017) *a promotion involves a change from one job to another job that is better in term status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always* (Promosi berarti naik ke posisi dengan status dan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Meskipun tidak selalu demikian, naik ke pekerjaan yang lebih tinggi biasanya diikuti dengan kenaikan pendapatan atau upah lainnya)

(Priansa. 2014) menyatakan bahwa promosi jabatan dapat diartikan sebagai kenaikan jabatan atau pangkat seseorang dari posisi yang lebih rendah ke posisi yang lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab, dan levelnya. Dalam promosi jabatan, memang benar bahwa seorang pegawai akan diberikan

tugas, tanggung jawab, dan wewenang baru yang lebih tinggi dan luas dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Hal ini biasanya dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan memberikan kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk berkembang karirnya.. Hal ini juga memungkinkan beban kerja yang diemban oleh pegawai meningkat seiring dengan kenaikan jabatan yang didapat, namun di sisi lain kesejahteraan pegawai pun meningkat.

Pegawai juga harus aktif dalam memperbaiki keterampilan dan kemampuan mereka untuk mencapai promosi jabatan. Mereka harus memperhatikan kebutuhan dan persyaratan untuk jabatan yang diinginkan dan bekerja untuk memenuhinya melalui pelatihan, pengembangan diri, dan pengalaman kerja yang relevan. Selain itu, pegawai juga harus memiliki sikap yang positif dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka agar dapat menunjukkan kinerja yang baik dan mendapatkan pengakuan atas prestasi kerja mereka. Artinya, seseorang pegawai akan dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi apabila telah memenuhi sejumlah aspek yang dipersyaratkan, seperti yang dikemukakan oleh (Edwin 2002) Promosi jabatan memang biasanya dilakukan ketika seseorang dipindahkan dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan, tanggung jawab, dan gaji. Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki arti penting bagi organisasi atau perusahaan karena dapat meningkatkan stabilitas organisasi dan moral karyawan. Promosi jabatan juga membawa tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya serta umumnya diikuti dengan peningkatan pendapatan dan fasilitas lainnya. Penting juga untuk dicatat bahwa promosi jabatan juga merupakan bentuk pengakuan atas prestasi kerja seseorang.

9.2.1 Aspek-aspek Promosi Jabatan

Aspek-aspek yang harus dipertimbangkan dalam promosi jabatan, menurut (Priansa. 2014)

1) Kinerja dan Prestasi Kerja

Promosi yang berdasarkan pada prestasi kerja memang sering dilakukan oleh organisasi yang sistem penilaiannya teratur dan transparan. Dengan melakukan promosi berdasarkan prestasi kerja, organisasi dapat memperlihatkan bahwa mereka memberikan penghargaan dan kesempatan yang setara kepada para pegawainya yang berkinerja baik, dan hal ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari seluruh karyawan.

2) Senioritas

Pemilihan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu harus berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, seperti kemampuan, kinerja, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Terlebih lagi, faktor-faktor seperti pengalaman kerja dan masa bakti di organisasi hanya menjadi bahan pertimbangan tambahan

3) Pengalaman

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menjadi faktor yang mempengaruhi promosi jabatan. Terkadang, organisasi membutuhkan pengalaman kerja yang khusus atau spesifik dalam bidang tertentu yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk menduduki posisi tertentu. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki pengalaman dan keahlian yang relevan dalam bidang yang dibutuhkan organisasi akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

4) Kompetensi

Kompetensi atau keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai menjadi faktor penting dalam penentuan

promosi jabatan. Jika seorang pegawai memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi, maka kemungkinan besar ia akan mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan. Selain itu, kemampuan untuk mengembangkan keterampilan baru juga dapat meningkatkan peluang seorang pegawai untuk diangkat ke posisi yang lebih tinggi.

9.2.2 Pertimbangan dalam Promosi Jabatan

Setiap karyawan tentu ingin merasakan promosi jabatan di perusahaan tempatnya bekerja, karena promosi jabatan tidak hanya dapat meningkatkan jabatan dan gaji, tetapi juga sebagai pertanda bahwa karyawan mendapatkan kesempatan untuk terus mengembangkan dirinya. Namun demikian, terdapat beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan terutama tim HRD sebelum memberikan promosi pada karyawannya. Pertimbangan ini sangat perlu didiskusikan agar tidak terjadi konflik ditempat kerja dan memastikan bahwa karyawan yang akan dipromosikan tersebut telah layak dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan (<https://gajigesa.com/pertimbangan-promosi-jabatan/> Oktober 13, 2022):

1) Loyal terhadap Perusahaan

Loyalitas merupakan poin yang sangat penting bagi setiap karyawan dalam perusahaan. Dengan loyalitas yang tinggi, karyawan akan lebih berinvestasi dalam pekerjaannya. Tidak hanya itu, karyawan juga akan giat dalam berinovasi dan umumnya karyawan akan lebih aktif untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain, karyawan yang loyal kerap kali menunjukkan loyalitasnya dalam bentuk kontribusi dan kualitas kerja yang mumpuni.

2) Karyawan yang Solutif

Karyawan yang solutif pada umumnya akan selalu memikirkan rencana ke depan dan mencari solusi terbaik pada masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Karyawan yang berorientasi pada solutif memiliki kompetensi jika diberikan tanggung jawab.

3) Komunikasi yang baik

Komunikasi merupakan keahlian yang sering disepelekan oleh karyawan. Jika tidak memiliki keahlian komunikasi yang baik, karyawan kerap kali melakukan miskomunikasi dan menimbulkan konflik, karena komunikasi tidak hanya sekedar pandai bicara, tetapi harus bisa menjalin komunikasi yang baik dengan lingkungan dan orang lain baik secara *verbal* maupun *nonverbal*.

4) Berkomitmen tinggi

Komitmen yang tinggi dari seorang karyawan mengacu pada performa kerjanya, yaitu sungguh-sungguh dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu, dan selalu mengevaluasi dirinya.

5) Memiliki Motivasi yang tinggi

Sebaik apapun kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan, akan percuma jika tidak disertai dengan motivasi yang tinggi. Motivasi sendiri merupakan kemauan seseorang untuk selalu berinisiatif dalam melakukan pekerjaannya, akan mampu untuk mengerjakan tugas tanpa harus menunggu arahan.

6) Kemampuan Manajemen

Pertimbangan promosi jabatan terakhir adalah mengenai kemampuan manajemennya, mulai dari manajemen waktu, *to do list*, hingga manajemen performa. Kemampuan ini berkaitan dengan *management skill* yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengorganisir serta memimpin dan mengelola suatu pekerjaan.

9.2.3 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Promosi jabatan dapat dikelompokkan dalam proses pengembangan karir, berupa kenaikan jenjang karir dari suatu jenjang dan jenis pekerjaan tertentu ke jenjang dan jenis pekerjaan lainnya sesuai dengan jalur karir. Pengembangan karir dapat digambarkan sebagai acuan dari keberhasilan seorang karyawan dalam mengelola pekerjaannya.

Menurut (Priansa. 2014) terdapat beberapa jenis promosi jabatan yang disediakan oleh perusahaan antara lain adalah:

1) Promosi Luar Biasa (*Excellence Promotion*)

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk penghargaan dan pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja dan prestasi kerja seorang pegawai. Promosi jabatan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperoleh tanggung jawab dan tugas baru yang lebih kompleks dan menantang, serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka. Promosi juga dapat memberikan motivasi dan semangat kerja bagi pegawai lain dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerja mereka. Namun demikian, penting untuk menilai secara obyektif dan adil dalam memberikan promosi, serta memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam organisasi untuk berkembang dan meningkatkan kinerja dan prestasi kerja mereka.

2) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Pegawai yang naik jabatan karena ada kekosongan pejabat dalam kurun waktu tertentu disebut juga sebagai pelaksana tugas (Plt). Pelaksana tugas ditunjuk untuk mengisi posisi kosong atau sementara menggantikan pejabat yang sedang tidak hadir atau sedang cuti. Pelaksana tugas biasanya

ditunjuk berdasarkan kebutuhan dan pertimbangan organisasi untuk menjalankan tugas-tugas penting dalam jabatan tersebut sementara menunggu kehadiran pejabat tetap.

3) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Pegawai yang dinaikkan jabatannya karena memang sudah memenuhi waktu atau lama kerja untuk naik jabatan biasanya mengacu pada kebijakan dan prosedur kenaikan pangkat yang telah ditetapkan oleh organisasi. Biasanya, setiap organisasi memiliki aturan yang jelas mengenai masa kerja minimum yang harus dipenuhi sebelum seorang pegawai dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi

4) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Pekerja dipromosikan sebagai hasil dari keberhasilan mereka menyelesaikan waktu atau jumlah pekerjaan yang diperlukan.

5) Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Hal ini dapat terjadi ketika seorang pegawai telah menunjukkan kinerja dan kompetensi yang baik dalam jabatannya yang sebelumnya, dan telah memenuhi persyaratan tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Penunjukan ini dapat memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang lebih lanjut dalam karirnya, namun juga disertai dengan tanggung jawab yang lebih besar dan tuntutan untuk terus meningkatkan kinerja dalam posisi yang baru.

9.3 Pengembangan Karir

Peningkatan profesi adalah gerakan yang dilakukan untuk melakukan pengaturan vokasi untuk bekerja di profesi swasta di kemudian hari. Tujuan dari pengembangan karir adalah agar seseorang dapat mencapai tujuan dan cita-citanya dalam hidup, dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

Menurut (Veithzal dkk 2011) Pengembangan karir adalah suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu sehingga dapat mencapai karir yang diinginkan.

Promosi jabatan dapat memberikan pengakuan atas prestasi dan kinerja kerja yang baik, serta dapat meningkatkan status dan gaji karyawan di perusahaan. Namun, promosi jabatan harus disertai dengan pengembangan karir yang jelas dan terstruktur, seperti program pelatihan dan pengembangan, mentoring, dan kesempatan rotasi pekerjaan. Dengan pengembangan karir yang terstruktur, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir mereka dan meningkatkan kinerja kerja mereka, menurut (Handoko 2008) Pengembangan karir adalah proses peningkatan keterampilan dan pengetahuan seseorang secara konsisten untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan seseorang.

Proses pengembangan karir melibatkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan diri, eksplorasi opsi karir yang ada, dan pengambilan keputusan yang bijak dalam memilih jalan karir yang tepat.

Pengembangan karir merupakan proses yang kompleks dan melibatkan tiga pihak yang berbeda yaitu individu, manajer, dan perusahaan. Berikut adalah peran masing-masing pihak dalam pengembangan karir :

1) Individu

Individu atau karyawan merupakan pihak yang paling berperan dalam pengembangan karir. Karyawan harus memahami potensi dan minatnya sendiri, serta memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karirnya. Selain itu, karyawan juga harus aktif dalam mencari peluang karir dan belajar mandiri untuk meningkatkan keterampilannya

2) Manajer

Manajer merupakan pihak yang membantu karyawan dalam pengembangan karir mereka. Manajer harus memahami kebutuhan dan tujuan karir karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan prestasi kerja mereka. Manajer juga harus memberikan peluang pengembangan karir kepada karyawan dan membimbing mereka dalam mencapai tujuan karir mereka;

3) Perusahaan

Perusahaan memiliki peran penting dalam pengembangan karir karyawan. Perusahaan harus menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas dan terstruktur, seperti program pelatihan dan pengembangan, mentoring, dan kesempatan rotasi pekerjaan. Perusahaan juga harus memfasilitasi karyawan dalam mencapai tujuan karir mereka, seperti memberikan kesempatan promosi dan kenaikan gaji yang adil.

Manajemen karir merupakan proses yang melibatkan berbagai aspek, termasuk pemetaan karir, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja. Melalui pemetaan karir, karyawan dapat mengetahui peluang karir yang tersedia di dalam organisasi dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan karir mereka. Pengembangan kompetensi juga penting untuk mempersiapkan karyawan untuk memenuhi tuntutan posisi yang lebih tinggi. Evaluasi kinerja dapat membantu karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka dalam pekerjaan dan menemukan cara untuk meningkatkan kinerja.

9.3.1 Faktor-faktor yang memengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab bersama antara karyawan dan perusahaan. Karyawan perlu memiliki kesadaran untuk mengembangkan dirinya dan memiliki rencana

karir yang jelas, sementara perusahaan harus memberikan dukungan dalam bentuk program pengembangan karir dan kebijakan yang memfasilitasi karyawan untuk mencapai tujuan karirnya. Dengan demikian, diharapkan tercipta sinergi antara karyawan dan perusahaan dalam mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan.

1) Karakteristik Personal

HRD dapat membantu mengidentifikasi karakteristik personal karyawan melalui berbagai cara, salah satunya dengan memberikan self-assessment. Self-assessment dapat membantu karyawan untuk mengevaluasi kemampuan, minat, dan preferensi mereka sendiri, sehingga dapat memberikan informasi yang berharga tentang kemampuan dan preferensi merek. HRD juga dapat menilai kemampuan karyawan dengan memberikan tanggung jawab atau proyek baru, sehingga dapat mengukur kemampuan dan potensi karyawan

2) Finansial

HRD perlu mempertimbangkan kompensasi dan benefit yang sesuai dengan jabatan yang ditawarkan kepada karyawan. Jika kompensasi dan benefit tidak memenuhi kebutuhan finansial karyawan, ini dapat menjadi faktor yang menghambat perkembangan karir karyawan dan bahkan dapat memicu perpindahan karyawan ke perusahaan lain yang menawarkan gaji dan tunjangan yang lebih baik.

3) Keluarga

Dalam merancang program pengembangan karir yang efektif, HRD harus memperhitungkan semua faktor yang mempengaruhi keputusan karir karyawan, termasuk tuntutan keluarga. Dengan memenuhi kebutuhan ini, perusahaan dapat mempertahankan karyawan terbaik dan membangun reputasi sebagai tempat kerja yang peduli dan memperhatikan kebutuhan karyawan dan keluarganya..

9.3.2 Mengapa pengembangan karir penting

Salah satu alasan mengapa karyawan seringkali meninggalkan suatu perusahaan adalah karena kurangnya kesempatan pengembangan karir yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan cenderung mencari peluang untuk berkembang dan maju dalam karir mereka, dan jika perusahaan tidak memberikan kesempatan ini, maka karyawan cenderung mencari perusahaan lain yang menawarkan kesempatan yang lebih baik. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengembangan karir sangat penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri , antara lain :

1) Membantu dalam menentukan karir

Pengembangan karir juga dapat membantu dalam pengambilan keputusan karir baik oleh karyawan maupun oleh manajer. Karyawan dapat memperoleh informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan tentang arah karirnya, baik itu menentukan bidang yang diminati maupun mengetahui apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan karirnya. Manajer juga dapat memperoleh informasi tentang potensi karyawan dalam memenuhi kebutuhan organisasi, serta dapat memberikan saran dan dukungan dalam pengembangan karir karyawan

2) Meningkatkan pemanfaatan keterampilan staf

sistem pengembangan karir dapat membantu organisasi dalam memanfaatkan keterampilan dan kompetensi karyawan dengan lebih baik. Dengan mengetahui keterampilan dan minat karyawan, manajer dapat menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya, sehingga karyawan dapat bekerja lebih produktif dan menghasilkan output yang maksimal. Selain itu, sistem pengembangan karir juga dapat membantu meningkatkan motivasi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan memiliki peluang untuk

berkembang dan mencapai tujuan karir mereka.. Selain itu, pengembangan karir juga dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kualifikasi serta pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.

3) Karyawan lebih memahami diri

Program pengembangan karir yang efektif dapat membantu karyawan menemukan passion mereka dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir mereka. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja mereka. Dengan bekerja pada bidang yang mereka sukai dan memiliki minat, karyawan akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, meningkatkan performa mereka secara keseluruhan.

4) Partisipasi karyawan meningkat

Partisipasi karyawan dapat meningkat melalui pengembangan karir karena karyawan merasa diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya di tempat kerja. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai oleh perusahaan, hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja mereka. Dalam jangka panjang, hal ini dapat mengurangi turnover karyawan karena karyawan merasa memiliki karir yang baik dan potensi pengembangan yang lebih besar di perusahaan

5) Jaminan kesejahteraan

Program pengembangan karir dapat dianggap sebagai bentuk jaminan kesejahteraan atau benefit yang penting bagi karyawan. Fasilitas pendidikan, pelatihan, dan beasiswa yang diberikan oleh organisasi dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kompetensinya dan meningkatkan

kualitas hidupnya. Selain itu, ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga dapat mengurangi turnover karyawan

6) Meningkatkan rasa percaya diri

Pengembangan karir dapat memberikan dampak positif terhadap kepercayaan diri karyawan. Dengan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya, karyawan akan merasa lebih siap dan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Motivasi dan kepercayaan diri karyawan dapat meningkat sebagai hasil di tempat kerja. Kepercayaan diri yang tinggi di kalangan karyawan cenderung meningkatkan produktivitas dan kesuksesan kerja dalam jangka panjang.

9.3.3 Manfaat Pengembangan Karir

Menurut (Adamy 2016) keuntungan pertumbuhan karir sering meliputi hal-hal berikut:

1. Meningkatkan kinerja pekerja.
2. Dengan lebih memupuk loyalitas karyawan, menghindari frekuensi pekerja yang meminta untuk meninggalkan jabatannya.
3. Untuk mendorong anggota staf untuk mengasah keterampilan dan bakat mereka.
4. Membatasi subjektivitas dalam keputusan perekrutan
5. Memberikan kepastian tentang masa depan
6. Dalam upaya membantu perusahaan dalam mempekerjakan karyawan yang memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaannya

Sedangkan manfaat pengembangan karir yang diperoleh organisasi dan karyawan menurut (Rokhman 2011) adalah:

Manfaat Pengembangan Karir		
No	Bagi Organisasi	Bagi Karyawan
1	Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas	Meningkatkan tanggung jawab
2	Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan	Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
3	Meningkatkan motivasi karyawan	Meningkatkan otonomi
4	Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik	Menambah tantangan dalam bekerja

Sumber : Rokman 2011

9.4 Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

Promosi merupakan salah satu bentuk program pengembangan karir yang diharapkan oleh karyawan. Dalam promosi, karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dengan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar, yang biasanya diikuti dengan kenaikan gaji dan fasilitas lainnya.

Pengembangan karir memang merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sehingga dapat mencapai tujuan karir yang diinginkan. Proses ini dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk

mengikuti pelatihan, pendidikan, dan pengalaman baru yang relevan dengan bidang pekerjaannya.

Melalui implementasi perencanaan karir, karyawan dapat mempersiapkan diri dengan baik untuk mencapai tujuan karirnya dan meningkatkan peluangnya untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan. Hal ini juga dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi dalam bidang pekerjaannya, serta mengembangkan jaringan dan hubungan yang dapat mendukung kemajuan karirnya

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori , Praktek Dan Penelitian*. Vol. 106. Ljokseumawe: UNIMAL PRESS.
- Ardana ,Komang, Muljati Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Edwin, Filppo. 2002. *Personal Management*. Edisi VII. Erlangga.
- Handoko. 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Vol. 21. Yogyakarta: Yogyakarta BPFE.
- Hasibuan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ita Rifani. 2012. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan." *Ekonomi Modernisasi* 13(1):104–16.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Priansa. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA Bandung.
- Rokhman. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Siagian. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Thoriq, and Mochammad Al Musadieq. 2017. "PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 51(2):110–17.
- Veithzal dkk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*.
- <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/palangkaraya/id/data-publikasi/berita-terbaru/2825-sdm-sumber-daya-manusia-pilar-penting-atas-keberhasilan-dan-kegagalan-organisasi.html>

[https://gajiges.com/pertimbangan-promosi-abatan/Oktober
13, 2022](https://gajiges.com/pertimbangan-promosi-abatan/Oktober13,2022)

BAB 10

PENILAIAN PRESTASI KERJA

Oleh Hermyn B. Hina

10.1 Pendahuluan

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, (Mangkunegara, 2000).

Penilaian prestasi kerja juga merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi lebih baik, atau dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan tingkat pelaksanaan kerja yang menunjukkan hasil kerja pegawai sesuai dengan standar yang ada dalam suatu perusahaan (Hasibuan 2012)

10.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2009).

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikan (Hasibuan, 2007)

Menurut Samsudin (2006) prestasi kerja adalah penampilan hasil kerja SDM dalam suatu organisasi. Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan.

10.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi pegawainya. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja menurut Badriyah (2015) adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup:
 - a. Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
 - b. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - c. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan
2. Pengembangan Tujuan Organisasi, mencakup:
 - a. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.
 - b. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
 - d. Memotivasi pekerja.
 - e. Memperkuat hubungan antara atasan dengan bawahan.

Menurut Hasibuan (2007) tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut.

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

10.4 Manfaat Penilaian Prestasi

Manfaat penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2008), yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian Kompensasi.
Evaluasi prestasi kerja membantu pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.

3. Keputusan Penempatan
Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.
4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian pula prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.
5. Perencanaan dan Pengembangan karier
Umpan balik prestasi kerja dapat mengarahkan keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Perbaikan Proses *Staffing*
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan Informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan Desain Pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan-kesalahan disana.
9. Kesempatan Kerja yang Adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah pribadi. Dengan penilaian prestasi kerja maka departemen personalia dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

10.5 Metode Penilaian

Menurut Rachmawati (2008) mengemukakan beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut:

1. *Rating scale*

Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subyektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

2. *Checklist*

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung atau penyelia. Hampir sama dengan metedo rating scale, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan secara subyektif.

3. *Critical Incident Technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

4. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu, misalnya dosen di perguruan tinggi elemen-elemen unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa, dan membuat soal. Selanjutnya, masing-masing elemen diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau perilaku baik maupun perilaku yang tidak diharapkan atau perilaku tidak baik contohnya dalam elemen pengajaran, pengajar menghubungkan materi pertemuan sebelumnya dengan yang akan diberikan sebelum memberikan kuliah, memberikan kuliah dengan bahasa yang mudah dimengerti, memberikan banyak ilustrasi, memberikan tugas yang menantang, membicarakan topik yang tidak relevan, kemudian mengurutkan dan memberikan nilai pada jenis-jenis perilaku tersebut sesuai dengan kepentingannya secara subyektif.

5. Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja

Pengamatan dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan

pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (*paired comparison*).

- a. Metode pemberian poin, yaitu semua pegawai yang dinilai diberi poin atau nilai yang diurutkan dari yang terbesar hingga yang terkecil, misalnya dari skala 0 sampai seratus 100.
- b. Metode perbandingan dengan pegawai lain, yaitu setiap pegawai dibandingkan dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang terbaik, kemudian pegawai yang terbaik adalah pegawai yang memiliki jumlah terbaik dibandingkan dengan yang lain.

7. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilain karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku

a. *Management By Objective* (MBO)

Management by objective adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Prosedurnya adalah sebagai berikut: atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya, yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih tinggi, dan tentunya tantangan- tantangan yang mungkin dihadapi dalam

pencapaian tujuan tersebut. Kemudian, setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan dalam periode waktu tertentu berikut tantangan-tantangan yang akan dihadapi dan bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut. Dalam proses pencapaian tujuan, atasan dapat membantu dengan memberi umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi pencapaian tujuan tersebut. MBO adalah metode penilaian kinerja pada masa yang akan datang. Di sini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut. MBO memperlihatkan potensi seorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tersebut.

Kelebihan dari metode ini sebagaimana tersirat di dalamnya adalah standar unjuk kerja jelas, ukuran kinerja jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi karyawan, dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta pengembangan pegawai. Kelemahan utama dari metode ini adalah sering kali tujuan-tujuan yang ditentukan oleh para pegawai bisa terlalu sederhana.

b. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologis seperti tes kecerdasan emosional, dan

tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

c. *Assessment Centre*

Assessment centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses pelaksanaannya dilakukan dengan wawancara mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan menyimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan - kekuatan, kelemahan-kelemahan, dan potensi seorang. *Assessment centre* biasanya dilakukan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar.

10.6 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Mangkunegara (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Faktor internal

Faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2. Faktor eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

10.7 Syarat - Syarat Penilaian

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas maka dibutuhkan tenaga penilaian yang berkualitas dan berpengalaman. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat- syarat sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilai.
2. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
3. Penilai harus mempunyai kewenangan formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

10.8 Bentuk Bias Penilaian

Ada berbagai faktor baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilaian dalam melaksanakan penilaian dapat mempengaruhi penilaian yang dilakukan hingga bisa mengakibatkan bias dalam penilaian, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

Menurut Mangkuprawira (2011) bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat, bias sering terjadi ketika penilai

tetap tidak lepas dari unsur emosional ketika mereka menilai kinerja karyawan. Bentuk bias penilai meliputi hal-hal berikut:

1. *Halo effect*

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan dalam hal efektif atau tidak efektif. Dengan demikian mereka mendistorsi penilaian untuk membuat setiap karyawan dalam kondisi rata-rata. Dalam bentuk penilaian, distorsi ini menyebabkan para penilai untuk menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk dan sempurna. Sebagai gantinya mereka menempatkan angka-angka penilaiannya dekat dengan rata-rata.

3. Bias kemurahan dan ketegasan hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. Beberapa penilai melihat semua karyawan adalah baik dan memberikan penilaian yang menyenangkan. Bias ketegasan hati merupakan hal yang sebaliknya. Hal itu merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam evaluasinya. Kadang-kadang bias ketegasan hati muncul karena para penilai ingin yang lainnya untuk memikirkan apakah karyawan pria atau wanita merupakan sasaran penilaian kinerja dengan tegas hati.

4. Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah pada karyawan wanita karena suatu hal. Sebab –sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi

penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

10.9 Aspek yang Dinilai dari Prestasi Kerja

Aspek yang dinilai dalam prestasi kerja merupakan pemikiran yang dapat mengevaluasi alasan seseorang karyawan dipilih, diperkerjakan, dikembangkan, dan dibentuk menjadi berbagai kelompok kerja yang mendukung kemajuan perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2007) Aspek penilaian adalah hal yang pada dasarnya merupakan sifat atau ciri yang dapat menunjukkan pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil digunakan kembali untuk menilai setiap pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan secara rutin. Aspek yang umumnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10.1. Aspek Penilaian

Tingkat	Aspek
Tingkat Operator	1. Prestasi kerja 2. Tanggung Jawab 3. Ketaatan 4. Kejujuran 5. Kerjasama
Tingkat Foreman	1. Prstasi kerja 2. Tanggung jawab 3. Ketaatan 4. Kejujuran 5. Kerjasama 6. Kepemimpinan
Tingkat Supervisor	1. Prestasi kerja 2. Tanggung jawab 3. Ketaatan 4. Kejujuran

Tingkat	Aspek
	5. Kerjasama 6. Prakasa (inisiatif) 7. Kepemimpinan
Tingkat Kepala Bagian ke atas	1. Prestasi kerja 2. Tanggung jawab 3. Ketaatan 4. Kerjasama 5. Prakarsa 6. Kepemimpinan

Sumber : Sedarmayanti, 2007

Menurut Hasibuan (2007) unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan
 Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja
 Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran
 Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan
 Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan

pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau baawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

10.10 Metode Penilaian Prestasi

Menurut Manullang (2006) metode penilaian prestasi kerja yang cukup baik untuk diterapkan adalah sebagai berikut:

1. *Graphic Rating System*

Hal ini merupakan suatu metode penilaian karyawan dimana tabel penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau karyawan dan disitu pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai.

2. *Ranking Method*

Ranking Method disebut juga "*man to man comparison*" atau "*man to man scale*", yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah "*master scale*" yaitu pengukuran yang tepat pada umumnya menunjukkan lima tingkatan tertentu. Misalnya, sifat yang akan dinilai adalah sifat "*leadership*" dari beberapa karyawan. Kelemahan metode ini adalah terlalu banyak makan waktu dan sulit mengerjakannya. Tabel penilaian karyawan bermetode ranking method seperti dibawah ini.

Tabel 10.2. Penilaian Karyawan

Nama :

Jabatan :

Sifat yang dinilai	Jelak (20)	Kurang (40)	Sedang (60)	Baik (80)	Terbaik (100)	Jumlah
1. Kuantitas						
2. Kualitas						
3. Inisiatif						
4. Loyalitas						
5. Leadership						
6. Kerjasama						
7. Ketelitian						

Sumber: Manullang, 2006

3. *Forced Choiced Method*

Dalam metode ini para penilai diberikan serangkaian kumpulan kalimat, misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisai lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai.

10.11 Pelaku Alternatif Penilai

Menurut Simanjutak (2011) ada 5 (lima) pelaku alternatif penilai yang dapat digunakan sebagai berikut:

1. Penilaian oleh atasan langsung

Atasan langsunglah yang paling mengetahui apa yang diharapkan untuk dicapai oleh setiap bawahan, dan yang paling mengetahui menilai hasil yang dicapai atau kinerja seseorang bawahan apakah sesuai dengan penugasaan yang diberikan.

2. Evaluasi diri sendiri

Alternatif kedua pelaksanaan penilaian adalah oleh individu yang bersangkutan karena setiap orang mengalami sendiri apa yang dilakukan, relatif mudah di ingat. Dengan demikian penilaian pribadi diharapkan lebih lengkap dan lebih adil

3. Tim penilai khusus

Alternatif ketiga adalah membentuk tim penilai khusus yang bersifat independen. Dapat dibentuk dari internal organisasi, dan dapat pula dalam bentuk konsultan dari luar organisasi, tim yang dibentuk dari internal instansi pemerintahan atau perusahaan lebih praktis dipusatkan di biro kepegawaian atau divisi sumber daya manusia.

4. Pihak terkait

Pihak lain yang terkait yang dapat memberikan penilaian adalah bawahan langsung, teman sekerja atasan tidak langsung, dan para pelanggan atau masyarakat umum.

5. Penilaian kinerja 360°

Penilaian kinerja yang ideal adalah kombinasi dari beberapa alternatif tersebut. Bila atasan langsung yang member penilaian maka ia patut mempertimbangkan penilaian kinerja oleh orang yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. *Manajemen sumber daya manusia*.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. Bandung : CV Pustaka
- Handoko, 2008. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* edisi kedua. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Ike Rachmawati Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta : ANDI.
- Mangkuprawira, Sjafr. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor.
- Manullang, Marihot. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Samsudin, Drs. H. Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung
- Simanjuntak, P.J.2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Univ. Indonesia, Jakarta.

BAB 11

KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

Oleh Deddy Novie Citra Arta

11.1 Pendahuluan

Kompensasi mengacu pada imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Ini termasuk gaji pokok atau gaji per jam, bonus, tunjangan kesehatan, rencana pensiun, dan fasilitas lain seperti waktu liburan dan pengaturan kerja yang fleksibel. Kompensasi merupakan faktor penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, karena dapat berdampak signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Muguongo, Muguna, & Muriithi (2015) kompensasi adalah jumlah uang tetap yang dibayarkan kepada karyawan oleh pemberi kerja sebagai imbalan atas pekerjaan produktif yang dilakukan

Kepuasan kerja, di sisi lain, mengacu pada seberapa bahagia dan puas perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Itu dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja, keamanan kerja, peluang pertumbuhan karir, dan hubungan dengan rekan kerja dan manajer. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengarah pada peningkatan produktivitas, kinerja pekerjaan yang lebih baik, dan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah.

Kompensasi dan kepuasan kerja terkait erat, karena karyawan yang merasa cukup kompensasi atas pekerjaan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Namun,

kompensasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan kepuasan kerja, dan karyawan mungkin tidak puas dengan pekerjaannya karena alasan lain, meskipun mereka menerima gaji yang kompetitif. Pengusaha perlu memahami berbagai faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan memberikan paket kompensasi komprehensif yang memenuhi kebutuhan karyawan mereka untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Sistem kompensasi yang ditawarkan organisasi kepada karyawannya memainkan peran penting dalam menentukan tingkat komitmen karyawan dan retensi mereka (Terera & Ngirande, 2014).

Kepuasan kerja sangat penting dalam lingkungan kerja karena dikaitkan dengan berbagai hasil positif, seperti peningkatan kinerja pekerjaan, keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, dan peningkatan komitmen organisasi. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung melakukan upaya ekstra, bekerja secara kolaboratif dengan orang lain, dan tetap bersama organisasi untuk waktu yang lama. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh intrinsik dan ekstrinsik yaitu faktor motivasi, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dimana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaannya (Jamal Ali & Anwar, 2021). Menurut George dan Jones dalam Tobing (2016) kepuasan kerja dipengaruhi oleh orang-orang di tempat kerja, penyelia, rekan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja adalah orientasi afektif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Ini dapat dianggap sebagai keseluruhan perasaan tentang pekerjaan atau sebagai konstelasi terkait sikap tentang berbagai aspek pekerjaan (Hoboubi, Choobineh, Kamari Ghanavati, Keshavarzi, & Akbar Hosseini, 2017). Kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan hasil negatif, seperti penurunan produktivitas, ketidakhadiran, perputaran karyawan yang tinggi, dan layanan pelanggan yang

buruk. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya mungkin merasa tidak termotivasi, tidak terlibat, dan terputus dari pekerjaan mereka, yang mengakibatkan dampak negatif pada keseluruhan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memprioritaskan kepuasan kerja di lingkungan kerja untuk menciptakan budaya tempat kerja yang positif yang mendukung keterlibatan dan produktivitas karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan paket kompensasi yang adil kepada karyawan, peluang untuk pertumbuhan karir, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung yang menghargai kontribusi mereka. Umpan balik reguler, pengakuan, dan insentif juga penting untuk membuat karyawan tetap termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

Tujuan penulisan tentang kompensasi dan kepuasan kerja adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara keduanya dan dampaknya terhadap sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Kompensasi mengacu pada paket total gaji, tunjangan, dan tunjangan lain yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, sedangkan kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan dan kepuasan yang dialami karyawan dalam pekerjaan mereka. Menulis tentang kompensasi dan kepuasan kerja dapat bermanfaat bagi pemberi kerja dan karyawan. Bagi pemberi kerja, memahami hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja dapat membantu mereka merancang paket kompensasi yang lebih efektif yang menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Bagi karyawan, memahami hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja dapat membantu mereka menegosiasikan gaji dan tunjangan yang lebih baik serta membuat keputusan karir yang lebih terinformasi. Secara keseluruhan, mengeksplorasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja merupakan topik penting yang dapat membantu pemberi kerja dan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif.

11.2 Kompensasi

11.2.1 Definisi dan Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi mengacu pada jumlah total imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan dari pemberi kerja sebagai imbalan atas pekerjaan atau layanan mereka. Ini termasuk gaji pokok, bonus, tunjangan seperti asuransi kesehatan dan rencana pensiun, dan segala bentuk pembayaran atau fasilitas lain yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi adalah instrumen penting untuk daya tarik dan retensi karyawan berbakat yang berdedikasi pada tanggung jawab mereka di dalam perusahaan (Adeoye & Fields, 2014). Menurut Salisu, Chinyio, & Suresh (2015) kompensasi adalah komponen mendasar dari manajemen sumber daya manusia. Ini mencakup imbalan ekonomi dalam bentuk upah dan gaji serta tunjangan, kompensasi tidak langsung atau pembayaran tambahan. Tujuan dari kompensasi adalah untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berbakat, serta mengakui dan menghargai kontribusi mereka pada organisasi. Strategi kompensasi yang efektif dapat membantu memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, puas, dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka.

Menurut Menurut Simamora dalam Darma & Supriyanto (2017), kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi langsung, seperti pembayaran pokok, pembayaran prestasi, pembayaran insentif, bonus, komisi, pembagian keuntungan, pembagian keuntungan, dan distribusi saham, dan pembayaran diferensial, seperti rencana anuitas pembelian saham dan tabungan, adalah contoh kompensasi finansial. Lalu ada kompensasi tidak langsung, yang mencakup program tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja, serta pembayaran yang dilakukan di luar jam kerja seperti program liburan, cuti tahunan, dan cuti melahirkan, serta mobil, ruang kantor, dan tempat parkir. Kompensasi nonfinansial dapat dibagi

menjadi pekerjaan dengan tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian, dan lingkungan kerja, yang meliputi kebijakan yang baik, penyelia yang kompeten, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman. Kompensasi mengacu pada paket total imbalan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Ada berbagai jenis kompensasi yang dapat ditawarkan organisasi kepada karyawannya, termasuk yaitu:

- a. Gaji Pokok yaitu jumlah uang tetap yang diperoleh karyawan untuk pekerjaan mereka. Biasanya ditentukan oleh peran karyawan, pengalaman, dan permintaan pasar.
- b. Bonus yaitu bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja luar biasa mereka, pencapaian tujuan, atau kontribusi mereka terhadap kesuksesan perusahaan.
- c. Komisi yaitu komisi adalah persentase penjualan yang diperoleh karyawan di atas gaji pokok mereka untuk menjual produk atau layanan.
- d. Opsi Saham yaitu opsi saham memungkinkan karyawan untuk membeli saham perusahaan dengan harga diskon, yang bisa menjadi bentuk kompensasi yang berharga.
- e. Tunjangan yaitu tunjangan mengacu pada kompensasi non-moneter seperti jam kerja yang fleksibel, kerja jarak jauh, keanggotaan gym, makanan gratis, dll.
- f. Pembagian Keuntungan yaitu pembagian keuntungan ketika perusahaan berbagi sebagian dari keuntungannya dengan karyawannya.
- g. Ekuitas yaitu Ekuitas adalah saham kepemilikan di perusahaan yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi.

11.2.2 Pentingnya Sistem Kompensasi yang Adil dan Transparan

Kompensasi yang terlihat sebagai kebijakan organisasi belum mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, bahkan karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterimanya belum sebanding dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Saban, Basalamah, Gani, & Rahman, 2020). Sistem kompensasi yang adil dan transparan sangat penting untuk keberhasilan dan keberlanjutan organisasi mana pun. Berikut beberapa alasannya yaitu:

- a. Menarik dan mempertahankan talenta terbaik yaitu Sistem kompensasi yang adil sangat penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
- b. Memotivasi karyawan yaitu Sistem kompensasi yang transparan memberikan kejelasan tentang apa yang dapat diharapkan karyawan dalam hal gaji dan penghargaan, yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik.
- c. Memastikan kesetaraan yaitu Sistem kompensasi yang adil memastikan bahwa karyawan diberi kompensasi berdasarkan kinerja, keterampilan, dan pengalaman mereka, bukan faktor seperti jenis kelamin, ras, atau etnis.
- d. Menumbuhkan kepercayaan yaitu Sistem kompensasi yang transparan memupuk kepercayaan antara karyawan dan manajemen.
- e. Menyelaraskan dengan tujuan organisasi yaitu Sistem kompensasi yang adil dan transparan membantu menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi.

11.2.3 Tantangan dalam Menentukan Tingkat Kompensasi yang Tepat

Tantangan kompensasi layanan ini dalam struktur pasar saat dalam menentukan tingkat kompensasi yang sesuai dapat menjadi proses yang rumit dan menantang, karena ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan (Castillo & Gayme, 2014). Beberapa tantangan dalam menentukan tingkat kompensasi yang sesuai meliputi yaitu

- a. Persaingan pasar yaitu Kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan lain dalam industri yang sama dapat berdampak signifikan terhadap apa yang dapat ditawarkan perusahaan kepada karyawannya. Jika perusahaan lain menawarkan gaji dan tunjangan yang lebih tinggi, mungkin sulit bagi perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
- b. Ukuran dan anggaran perusahaan yaitu ukuran perusahaan dan anggaran yang tersedia juga dapat memengaruhi kompensasi yang dapat ditawarkan. Perusahaan kecil dengan sumber daya terbatas mungkin merasa kesulitan untuk menawarkan paket kompensasi yang kompetitif.
- c. Pengalaman dan kualifikasi karyawan yaitu Pengalaman dan kualifikasi seorang karyawan juga dapat memengaruhi kompensasi mereka. Karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman mungkin mengharapkan gaji dan tunjangan yang lebih tinggi, sementara karyawan pemula mungkin puas dengan kompensasi yang lebih rendah.
- d. Standar dan peraturan industri yaitu Mungkin ada standar atau peraturan industri yang menentukan kompensasi minimum yang harus ditawarkan kepada karyawan. Misalnya, di beberapa industri, mungkin ada undang-undang upah minimum atau kontrak serikat pekerja yang menetapkan tingkat kompensasi minimum.
- e. Kinerja dan produktivitas karyawan yaitu Kinerja dan produktivitas karyawan juga dapat memengaruhi tingkat

kompensasi. Karyawan yang berkinerja tinggi mungkin mengharapkan imbalan dengan gaji dan bonus yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang berkinerja buruk mungkin tidak menerima kompensasi sebanyak itu.

11.2.4 Dampak dari Tingkat Kompensasi

Menurut Ramzan, Zubair, Ali, & Arslan (2014) bahwa Kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Tingkat perlindungan yang tidak memadai bagi karyawan dapat menimbulkan beberapa dampak negatif baik bagi karyawan maupun organisasi. Berikut beberapa caranya yaitu

- a. Risiko Kesehatan dan Keselamatan yaitu Jika karyawan tidak memiliki perlindungan yang memadai, mereka mungkin berisiko mengalami cedera, sakit, atau bahkan kematian. Hal ini dapat mengakibatkan hilangnya hari kerja, berkurangnya produktivitas, dan meningkatnya biaya perawatan kesehatan.
- b. Moral Berkurang yaitu Karyawan yang merasa bahwa mereka tidak dilindungi secara memadai dapat menjadi kehilangan motivasi, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan ketidakhadiran, dan tingkat perputaran yang tinggi.
- c. Risiko Hukum dan Finansial yaitu Jika sebuah organisasi gagal memberikan perlindungan yang memadai, ia mungkin menghadapi konsekuensi hukum dan finansial. Organisasi mungkin bertanggung jawab atas cedera atau penyakit apa pun yang diakibatkan oleh perlindungan yang tidak memadai, dan mungkin juga menghadapi denda atau hukuman dari badan pengawas.
- d. Kerusakan Reputasi yaitu Organisasi yang tidak memberikan perlindungan yang memadai kepada karyawannya dapat merusak reputasinya. Hal ini dapat menyebabkan publisitas negatif, berkurangnya loyalitas pelanggan, dan menurunnya penjualan.

- e. Mengurangi Efisiensi yaitu Perlindungan yang tidak memadai dapat menyebabkan gangguan dalam proses kerja, yang dapat mengurangi efisiensi dan meningkatkan biaya. Ini bisa sangat bermasalah di industri di mana waktu sangat penting, seperti manufaktur atau perawatan kesehatan.

11.3 Kepuasan Kerja

11.3.1 Definisi dan Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada keseluruhan perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaan atau pekerjaan mereka. Ini adalah ukuran subyektif tentang bagaimana konten dan kepuasan yang dirasakan seseorang dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah orientasi emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Padahal, kepuasan kerja seseorang yang diukur dengan mengetahui seberapa cocok karakteristik psikis dan sosialnya dengan kondisi pekerjaannya merupakan metrik untuk mengukur kinerja karirnya (Gelard & Rezaei, 2016). Menurut Masum, Azad, & Beh, (2015) kepuasan kerja didefinisikan sebagai status emosional dan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sifat pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi dan tunjangan, peluang untuk maju, dan keseimbangan kehidupan kerja. Ketika seorang individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat, produktif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Kepuasan kerja adalah orientasi emosi yang dimiliki karyawan terhadap peran yang mereka lakukan di tempat kerja. Kepuasan Kerja adalah komponen penting untuk motivasi dan dorongan karyawan ke arah kinerja yang lebih baik (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan subjektif individu dengan pekerjaan mereka. Ada berbagai jenis kepuasan

kerja, yang secara luas dapat diklasifikasikan ke dalam kategori berikut yaitu

- a. Kepuasan intrinsik yaitu Ini mengacu pada kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan aktual yang mereka lakukan. Ini mencakup faktor-faktor seperti otonomi, variasi pekerjaan, kebermaknaan pekerjaan, peluang untuk pengembangan keterampilan, dan kreativitas.
- b. Kepuasan ekstrinsik yaitu Ini mengacu pada kepuasan yang diperoleh seseorang dari imbalan eksternal yang terkait dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup faktor-faktor seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kondisi kerja.
- c. Kepuasan sosial yaitu Ini mengacu pada kepuasan yang diperoleh seseorang dari interaksi sosial yang mereka lakukan di tempat kerja. Ini mencakup faktor-faktor seperti hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja yang mendukung, dan peluang untuk kerja tim dan kolaborasi.
- d. Kepuasan karir yaitu Ini mengacu pada kepuasan yang diperoleh seseorang dari peluang untuk kemajuan karir dan pertumbuhan dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup faktor-faktor seperti peluang untuk promosi, program pelatihan dan pengembangan, dan pengakuan atas kinerja pekerjaan.
- e. Kepuasan keseimbangan hidup-kerja yaitu Ini mengacu pada kepuasan yang diperoleh seseorang dari kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ini mencakup faktor-faktor seperti jadwal kerja yang fleksibel, peluang untuk kerja jarak jauh, dan cuti berbayar.
- f. Kepuasan lingkungan yaitu Ini mengacu pada kepuasan yang diperoleh seseorang dari lingkungan fisik tempat mereka bekerja. Ini mencakup faktor-faktor seperti tata letak kantor, pencahayaan, suhu, dan tingkat kebisingan.

11.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor seperti kondisi kerja, gaji yang kompetitif, kurangnya kesempatan promosi, dan kurangnya pengakuan adalah beberapa faktor penyebab ketidakpuasan karyawan. Kepuasan kerja staf akademik di perguruan tinggi penting karena mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka yang sangat berpengaruh dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas (Mabaso & Dlamini, 2021). Kepuasan kerja adalah fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk yaitu

- a. Kompensasi yaitu Paket gaji dan tunjangan yang adil dan kompetitif merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
- b. Work-Life Balance yaitu Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya umumnya lebih bahagia dan lebih puas dengan pekerjaannya. Pengusaha yang menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti opsi kerja jarak jauh atau jadwal yang fleksibel, dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Manajer yaitu Hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan manajer adalah kunci kepuasan kerja. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari tim yang suportif dan kolaboratif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
- d. Keamanan Pekerjaan yaitu Karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya lebih mungkin untuk merasa puas. Pengusaha yang menawarkan keamanan dan stabilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Peluang untuk Pertumbuhan dan Pengembangan Karir yaitu Karyawan yang diberi kesempatan untuk belajar dan tumbuh dalam karir mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan

- mereka. Majikan yang menawarkan pelatihan, bimbingan, dan peluang promosi dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- f. Lingkungan Kerja yaitu Lingkungan kerja fisik, seperti tata letak kantor, pencahayaan, dan tingkat kebisingan, juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
 - g. Pengakuan dan Umpan Balik yaitu Karyawan yang merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Pengusaha yang menawarkan program umpan balik dan pengakuan secara teratur dapat meningkatkan kepuasan kerja.

11.3.3 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan

Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan sangat kompleks dan beragam. Umumnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan berbagai aspek lingkungan kerja mereka, seperti gaji, jadwal kerja, rekan kerja, dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Produktivitas, di sisi lain, mengacu pada sejauh mana karyawan mampu menghasilkan output yang memenuhi atau melebihi persyaratan pekerjaan dan harapan organisasi. Menurut Pandey & Asthana (2017) bahwa ada hubungan positif dan substansial antara gaji dan kepuasan kerja. Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan termotivasi untuk bekerja pada tingkat yang tinggi. Mereka juga lebih mungkin mengalami emosi positif, seperti kebahagiaan dan kepuasan, yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas mereka. Sebaliknya, ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, mereka lebih mungkin mengalami emosi negatif, seperti frustrasi dan apatis, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Mereka juga mungkin lebih cenderung terlibat dalam perilaku kerja yang

kontraproduktif, seperti ketidakhadiran, perputaran, dan pencurian.

Menurut Fassoulis & Alexopoulos (2015) tempat kerja yang dapat berdampak signifikan pada kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan tidak selalu jelas. Faktor lain, seperti tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan perbedaan individu, dapat memoderasi atau memediasi hubungan ini. Misalnya, karyawan yang memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi dan sumber daya pekerjaan yang rendah mungkin mengalami tingkat stres dan kelelahan kerja yang tinggi, terlepas dari tingkat kepuasan kerja mereka, yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas mereka. Secara keseluruhan, sementara kepuasan kerja dapat menjadi prediktor yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dan produktivitas.

11.3.4 Metode-metode Untuk Mengukur Kepuasan Kerja

Werner telah mengidentifikasi lima aspek kepuasan kerja, yang dapat disatukan untuk membuat karyawan lebih puas dan produktif, yaitu pekerjaan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan, pengawasan bantuan teknis dan dukungan sosial, hubungan dengan rekan kerja, peluang promosi dan manajemen kompensasi (Pandey & Asthana, 2017). Ada beberapa metode yang dapat digunakan organisasi untuk mengukur kepuasan kerja. Beberapa metode yang paling umum meliputi yaitu

- a. Survei yaitu Salah satu metode yang paling umum digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah melalui survei karyawan. Survei dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti survei online, survei kertas, atau wawancara langsung. Pertanyaan dalam survei dapat mencakup

berbagai aspek kepuasan kerja, termasuk gaji dan tunjangan, lingkungan kerja, peluang untuk tumbuh dan berkembang, serta hubungan dengan rekan kerja dan supervisor.

- b. Grup Fokus yaitu Grup fokus melibatkan pengumpulan sekelompok karyawan bersama untuk membahas kepuasan kerja mereka. Metode ini memungkinkan karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan pandangan mereka dalam pengaturan kelompok. Kelompok fokus dapat sangat berguna untuk mengidentifikasi bidang kepuasan kerja tertentu yang perlu ditingkatkan.
- c. Wawancara Satu-satu yaitu Wawancara satu-satu adalah metode yang lebih personal untuk mengukur kepuasan kerja. Pendekatan ini dapat sangat berguna bagi para manajer atau supervisor yang ingin mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kepuasan karyawan mereka terhadap pekerjaan mereka. Metode ini memungkinkan karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan kekhawatiran mereka secara lebih terbuka.
- d. Metrik Kinerja yaitu Cara lain untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan melihat metrik kinerja. Ini termasuk hal-hal seperti ketidakhadiran, tingkat perputaran, dan tingkat produktivitas. Tingkat absensi dan perputaran yang rendah serta tingkat produktivitas yang tinggi dapat menunjukkan bahwa karyawan puas dengan pekerjaan mereka.
- e. Pengamatan yaitu Mengamati karyawan di tempat kerja dapat memberikan wawasan tentang kepuasan kerja mereka. Metode ini melibatkan mengamati karyawan dan merekam perilaku dan tindakan mereka. Pendekatan ini dapat berguna untuk mengidentifikasi area di mana karyawan mungkin mengalami kesulitan atau area di mana perbaikan dapat dilakukan.

11.3.5 Tantangan Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja

Tantangan baru bagi organisasi dalam memenuhi tuntutan pelanggan yang berubah dan individual. Secara khusus, perusahaan logistik menganggap transformasi digital ini sebagai pendorong utama kesuksesan bisnis di masa depan dan logistik juga menentukan hasil dari transformasi digital dalam industri dan perdagangan ini karena efisiensi dan kualitas logistik memengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Winkelhaus, Grosse, & Glock, 2022). Dalam meningkatkan kepuasan kerja dapat menantang karena berbagai alasan, yaitu:

- a. Sumber Daya Terbatas yaitu Pengusaha mungkin tidak memiliki sumber daya untuk memberi karyawan tunjangan, tunjangan, dan lingkungan kerja yang akan meningkatkan kepuasan kerja. Misalnya, menawarkan jam kerja yang fleksibel, peluang untuk berkembang, dan pelatihan dapat menjadi mahal bagi sebagian pemberi kerja.
- b. Manajemen yang Buruk yaitu manajemen yang buruk dapat menyebabkan kepuasan kerja yang rendah. Manajer yang tidak memberikan arahan yang jelas, gagal mengenali kontribusi karyawan, atau tidak memberikan umpan balik dapat menyebabkan karyawan merasa diremehkan dan tidak dihargai.
- c. Komunikasi yang Tidak Memadai yaitu komunikasi yang tidak memadai antara pemberi kerja dan karyawan dapat menyebabkan kesalahpahaman, kurangnya kejelasan, dan kurangnya kepercayaan, yang dapat menurunkan kepuasan kerja.
- d. Beban kerja yaitu beban kerja yang tinggi dan tenggat waktu yang tidak realistis dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sehingga kepuasan kerja menurun.
- e. Budaya Tempat Kerja yaitu budaya tempat kerja memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Budaya

negatif yang tidak menghargai karyawan atau mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, pemberi kerja harus mengatasi tantangan ini dan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, dihargai, dan didukung. Ini dapat termasuk menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel, menawarkan peluang pertumbuhan, memastikan komunikasi yang jelas, dan mempromosikan budaya tempat kerja yang positif.

11.4 Hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Umumnya, karyawan mengharapkan kompensasi yang adil untuk pekerjaan mereka dan untuk menerima tunjangan dan penghargaan yang memadai. Menurut Adeoye & Fields (2014) bahwa manajemen kompensasi dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan berkorelasi meskipun lemah dan bahwa manajemen kompensasi berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika kompensasi tidak memenuhi harapan karyawan, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan semangat rendah. Berikut adalah beberapa cara spesifik di mana kompensasi dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu

1. Motivasi yaitu Kompensasi yang memadai dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan mereka, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Di sisi lain, kompensasi yang tidak memadai dapat mendemotivasi karyawan dan mengurangi kepuasan kerja.
2. Keamanan finansial yaitu Kompensasi dapat memberi karyawan keamanan finansial, yang penting untuk

- kesejahteraan mereka secara keseluruhan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Kesetaraan yaitu Kebijakan kompensasi yang adil dapat menimbulkan rasa kesetaraan dan keadilan di antara karyawan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, kebijakan kompensasi yang tidak adil dapat menyebabkan berkurangnya kebencian dan kepuasan kerja.
 4. Perbandingan dengan rekan kerja yaitu Karyawan dapat membandingkan kompensasi mereka dengan rekan kerja atau standar industri mereka, yang dapat memengaruhi kepuasan kerja mereka. Jika mereka merasa bahwa mereka dibayar lebih rendah dari orang lain dengan kualifikasi dan pengalaman yang sama, hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan.
 5. Nilai yang dirasakan yaitu Kompensasi juga dapat memengaruhi cara karyawan memandang nilai pekerjaan mereka. Jika mereka merasa kontribusi mereka tidak diakui secara memadai melalui kompensasi, hal ini dapat menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja.

Budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai bersama, keyakinan, dan sikap yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi. Ini dapat memengaruhi bagaimana karyawan memandang dan bereaksi terhadap berbagai aspek lingkungan kerja mereka, termasuk kompensasi dan kepuasan kerja mereka. Misalnya, dalam budaya yang menghargai kerja tim dan kolaborasi, karyawan mungkin kurang peduli dengan kompensasi individu dan lebih fokus pada kesuksesan tim secara keseluruhan. Dalam budaya seperti itu, karyawan mungkin merasakan rasa persahabatan dan tujuan bersama, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja,

meskipun kompensasi mereka tidak setinggi yang mereka inginkan.

Di sisi lain, dalam budaya yang menekankan pencapaian dan persaingan individu, karyawan mungkin lebih fokus pada kompensasi mereka sendiri dan kurang peduli dengan kesuksesan tim secara keseluruhan. Dalam budaya seperti itu, karyawan mungkin merasa lebih terisolasi dan kurang puas dengan pekerjaannya, meskipun kompensasinya tinggi. Selain itu, tingkat transparansi dan keadilan dalam sistem kompensasi organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa sistem kompensasinya adil dan transparan cenderung merasa puas dengan kompensasi mereka, terlepas dari jumlah sebenarnya. Di sisi lain, jika sistem kompensasi dianggap tidak adil atau buram, karyawan mungkin merasa kehilangan motivasi dan tidak puas, meskipun kompensasi mereka relatif tinggi. Singkatnya, budaya organisasi dapat membentuk bagaimana karyawan merasakan dan bereaksi terhadap kompensasi mereka, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, organisasi harus berusaha untuk menciptakan budaya yang menghargai transparansi, keadilan, dan kerja sama tim, dan mendorong karyawan untuk berfokus pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan, bukan pencapaian individu.

11.5 Penutup

Hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu hal penting yang telah dipelajari secara ekstensif dalam bidang psikologi organisasi. Kompensasi mengacu pada praktik memperluas tugas dan tanggung jawab pekerjaan karyawan di luar deskripsi pekerjaan awal mereka. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, mengambil tanggung jawab tambahan, dan memiliki lebih banyak otonomi dalam pekerjaan mereka, mereka mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ini karena kompensasi

dapat memberi karyawan rasa tantangan dan kepuasan, serta perasaan dihargai oleh organisasi mereka. Namun, penting untuk dicatat bahwa kompensasi tidak selalu bermanfaat bagi kepuasan kerja. Jika karyawan diberi terlalu banyak tanggung jawab tanpa dukungan atau pelatihan yang memadai, mereka mungkin mengalami peningkatan stres dan kelelahan, yang mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Selain itu, jika karyawan tidak diberi sumber daya atau dukungan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam peran mereka yang lebih besar, mereka mungkin menjadi frustrasi dan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, hubungan antara perluasan dan kepuasan kerja adalah kompleks dan beragam. Sementara kompensasi dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kepuasan kerja, itu harus diterapkan dengan hati-hati dan penuh pertimbangan untuk memastikan bahwa karyawan siap untuk sukses dan mampu berkembang dalam peran mereka.

Saran untuk organisasi dalam meningkatkan kompensasi dan kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Lakukan analisis kompensasi menyeluruh yaitu Lakukan analisis menyeluruh terhadap struktur kompensasi organisasi, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya, untuk memastikan bahwa struktur kompensasi tersebut kompetitif dengan harga pasar.
2. Memberikan tinjauan gaji secara berkala yaitu Terapkan sistem evaluasi kinerja secara teratur, yang mencakup tinjauan gaji secara berkala, untuk memberi penghargaan kepada karyawan berkinerja tinggi dan mempertahankan mereka.
3. Tawarkan pengaturan kerja yang fleksibel yaitu Tawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh, jadwal fleksibel, dan pembagian pekerjaan, untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja.

4. Mendorong pengembangan karir yaitu Ciptakan peluang bagi karyawan untuk mempelajari keterampilan baru dan maju dalam karir mereka melalui program pelatihan, pendampingan, dan rotasi pekerjaan.
6. Kenali dan hargai prestasi yaitu Buat program pengakuan karyawan yang menghargai prestasi luar biasa dan mendorong karyawan untuk melampaui dan melampaui tanggung jawab pekerjaan mereka.
7. Menumbuhkan budaya kerja yang positif yaitu Ciptakan budaya kerja yang mendukung yang memupuk komunikasi terbuka, kolaborasi, dan kerja sama tim, serta mengakui dan menghargai kontribusi karyawan.
8. Berikan manfaat kompetitif yaitu Tawarkan manfaat kompetitif, seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, dan cuti berbayar, untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat.
9. Minta umpan balik karyawan yaitu Secara teratur minta umpan balik karyawan tentang kompensasi dan kepuasan kerja melalui survei atau cara lain, dan gunakan umpan balik tersebut untuk melakukan perbaikan dan mengatasi masalah.
10. Pertahankan transparansi yaitu Berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan karyawan tentang kebijakan dan keputusan kompensasi organisasi, dan berikan penjelasan yang jelas untuk setiap perubahan atau penyesuaian yang dilakukan.
11. Prioritaskan keragaman, kesetaraan, dan inklusi yaitu Pastikan bahwa kompensasi dan praktik ketenagakerjaan lainnya adil dan inklusif, serta promosikan keragaman dan keadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O., & Fields, Z. 2014. Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345–352. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893369>
- Castillo, A., & Gayme, D. F. 2014. Grid-scale energy storage applications in renewable energy integration: A survey. *Energy Conversion and Management*, 87, 885–894. <https://doi.org/10.1016/j.enconman.2014.07.063>
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. 2017. The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 66. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v1i1.4524>
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. 2015. The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*, 13(4), 332–349. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2014-0018>
- Gelard, P., & Rezaei, S. 2016. The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. 2017. The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. 2021. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>

- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. 2021. Recent study on the impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Insights into Economics and Management*, 13(1), 55–68.
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. 2015. Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in bangladesh. *PLoS ONE*, 10(2), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117834>
- Muguongo, M. M., Muguna, A. T., & Muriithi, D. K. 2015. Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 3(6), 47. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20150306.11>
- Pandey, P., & Asthana, P. K. 2017. An Empirical Study of Factors Influencing Job Satisfaction. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, VIII(3), 96–105. <https://doi.org/10.18843/ijcms/v8i3/11>
- Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. 2014. *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)* Islamia University of Bahawalpur Research Scholars of Department of Management Sciences. 5(2), 302–309.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. 2020. Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>

- Salisu, J. B., Chinyio, E., & Suresh, S. 2015. The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*, 6(4), 10–11.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. 2014. The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Tobing, D. S. K. 2016. Efekt Kompensacji, Rozwoju Zawodowego, Wsparcia Praca-Rodzina Na Satysfakcję Z Pracy. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 206–213. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.19>
- Winkelhaus, S., Grosse, E. H., & Glock, C. H. 2022. Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0. *Journal of Business Logistics*, 43(3), 343–367. <https://doi.org/10.1111/jbl.12296>

BAB 12

HUBUNGAN SERIKAT PEKERJA DAN PERUSAHAAN

Oleh Ratnawati

12.1 Pengertian Serikat pekerja

Serikat pekerja adalah sistem sosial yang terbuka yang mengejar tujuan dan seringkali dipengaruhi oleh lingkungan luar. Serikat pekerja merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan. Partisipasi karyawan dalam hubungannya dengan hubungan kerja dapat dilakukan secara langsung atau melalui sistem perwakilan dalam bentuk serikat pekerja. Sebab itu, partisipasi karyawan dalam hubungan kerja juga merupakan perwujudan hak dan kebebasan karyawan berorganisasi dan mengeluarkan pendapat yang dijamin oleh konstitusi dan undang-undang. Menurut Pasal 1 ayat (1) Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/ Serikat Buruh disebutkan bahwa Serikat Pekerja/ Serikat Buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/ buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/ buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/ buruh keluarganya (Ernita, 2018).

12.2 Karakteristik Serikat

Pekerja Karakteristik serikat pekerja menurut Simanjuntak adalah:

a. Tidak terikat

Dalam melaksanakan hak dan kewajibannya serikat pekerja tidak dipengaruhi atau dikendalikan oleh pihak-pihak lain. Namun, apabila serikat pekerja menjadi anggota federasi atau konfederasi maka serikat pekerja terikat dengan peraturan organisasi dan tentunya akan mempengaruhi perkembangan rencana kerja serikat pekerja.

b. Terbuka

Dalam menerima anggota dan/ atau membela kepentingan pekerja, serikat pekerja tidak boleh melakukan diskriminasi berdasarkan aliran politik, agama, suku atau gender.

c. Independen

Pengoperasian dan pengembangan organisasi harus didasarkan pada kemandirian tanpa dikendalikan oleh pihak diluar organisasi.

d. Demokratis

Prinsip-prinsip demokrasi ditegakkan dalam pembentukan, pemilihan pengurus dan dalam mempertahankan serta menjalankan hak dan kewajiban organisasi. Karena pembentukan serikat merupakan perwujudan demokratisasi dalam sebuah masyarakat yang lahir dari kebebasan berserikat dan kebebasan menyatakan pendapat, maka dengan sendirinya prinsip-prinsip demokrasi harus ditegakkan dalam penataan atau pengoperasian tersebut.

- e. Dapat dipertanggungjawabkan
Dapat bertanggung jawab kepada anggot, masyarakat dan negara dalam mencapai tujuannyadan melaksanakan hak dan kewajibannya (Ernita, 2018).

12.3 Pentingnya Serikat Pekerja bagi Karyawan

Banyak kajian tentang alasan mengapa karyawan memasuki serikat pekerja akan tetapi belum menentukan jawaban yang memadai. Hal ini dimungkinkan karena keberadaan serikat pekerja terutamanya di Indonesia belum dirasakan oleh serikat pekerja sebagai akibat belum adanya keberpihakan hukum terhadap karyawan sebagai anggota serikat pekerja. Namun demikian alasan- alasan mengapa ada sebagian karyawan membentuk serikat pekerja dengan maksud untuk :

- a. Mendapatkan kompensasi yang layak
- b. Mendapatkan kondisi kerja yang lebih baik
- c. Mendapatkan haknya secara adil
- d. Melindungi diri mereka dari tindakan sewenang-wenang manajemen
- e. Mendapatkan kepuasan kerja dan peluang untuk berprestasi

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa dalam hubungan kerja inimenyangkut tiga dimensi yaitu: (1) serikat pekerja, (2) karyawan, dan (3) perusahaan. Ketiganya mempunyai peran internal untuk menjalin hubungan yang harmonis. Di samping itu, dalam tataran eksternal tidak dapat dipungkiri peran pemerintah yang diwakili Departemen Tenaga Kerja untuk memberikan fasilitas dan mediator bila terjadi perselisihan antara perusahaan dengan karyawan (Ernita, 2018).

12.4 Alasan karyawan bergabung dalam Serikat Pekerja

Ada beberapa alasan mengapa karyawan bergabung dalam serikat pekerja antara lain:

a. Hubungan sosial

Salah satu alasan karyawan bergabung dalam serikat pekerja adalah faktor hubungan sosial. Setiap individu perlu melakukan interaksi sosial dengan lingkungan sekitarnya, baik berbentuk kelompok formal, informal, maupun individu yang lain. Individu sering berserikat dengan latar belakang yang sama, bisa karena faktor minat, keinginan, hobi, tujuan, dan kesamaan kebutuhan. Ada keuntungan apabila individu bergabung dalam suatu serikat pekerja. Dalam kelompok ini, seorang karyawan akan terakomodasi kebutuhan sosialnya dengan orang lain dimana serikat pekerja akan melindungi kepentingan-kepentingan yang sifatnya individu.

b. Adanya peluang untuk kepemimpinan

Aspirasi karyawan nonmanajerial terhadap kepemimpinan biasanya terwujud dalam wadah serikat pekerja. Dengan adanya serikat pekerja, karyawan yang mempunyai jiwa pemimpin dan tidak dapat terwakili dalam jajaran manajemen akan terakomodasi dalam serikat pekerja. Dalam serikat pekerja juga terdapat hierarki atau tingkatan-tingkatan. Manajemen akan memerhatikan aspirasi semua karyawan dari pemimpin serikat pekerja dan biasanya manajemen melakukan promosi karyawan dari karyawan yang diambil dari pimpinan serikat pekerja.

c. Tekanan dari lingkungan

Banyak karyawan yang bergabung dengan serikat pekerja karena faktor paksaan atau tekanan dari teman dan kondisi sekitar. Hal ini karena didalam serikat pekerja terdapat kontrak keterikatan akan pekerjaan mereka.

Adanya tekanan sosial yang begitu kuat mampu memaksa seseorang untuk bergabung.

d. Ketidakpuasan terhadap manajemen

Setiap pekerjaan memiliki risiko terhadap ketidakpuasan. Mungkin dari faktor kompensasi, sistem gaji yang lebih rendah pada karyawan baru, sistem manajemen, dan keselamatan kerja. organisasi memandang permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dapat diatasi dalam serikat pekerja (Ernita, 2018).

12.5 Tujuan Serikat Pekerja

Serikat pekerja mempunyai beberapa tujuan diantaranya:

1) Keselamatan serikat pekerja

Tujuan adanya keselamatan serikat pekerja adalah untuk menjamin bahwa serikat pekerja akan terus berlanjut dan melaksanakan fungsi-fungsinya. Serikat pekerja ingin menghindari ketegaangan dengan manajemen bila terjadi konflik. Dengan demikian, serikat pekerja merasa perlu menarik karyawan lain yang belum bergabung untuk keamanan finansial karyawan itu sendiri.

2) Keselamatan pekerja

Tanpa keselamatan pekerja, tuntutan serikat pekerja akan gaji yang lebih tinggi serta tunjangan yang lebih besar tidak akan berarti. Keselamatan pekerja biasanya berbentuk dua aspek perlindungan, aspek perlindungan finansial selama PHK dan aspek perlindungan dari perlakuan yang tidak adil pada pekerjaan. Untuk perlindungan terhadap PHK, karyawan memiliki perjanjian kerja dimana didalamnya terdapat tunjangan-tunjangan pengangguran tambahan, uang pesangon, dan lain-lain. Perlindungan utama terhadap perlakuan yang tidak adil adalah melalui hak istimewa senioritas. Biasanya karyawan lain menganggap

bahwa pengambilan keputusan yang diambil oleh senior adalah sah dan adil.

3) Wadah aktivitas-aktivitas

Sebagai bentuk organisasi yang dikelola oleh karyawan sendiri, serikat pekerja merupakan tempat berkumpul, konsultasi dari bermacam-macam keluhan karyawan, perbedaan keinginan, perbedaan kebutuhan, masalah dan lain-lain sehingga semua permasalahan karyawan dapat dicari jalan keluarnya. Di samping itu, serikat pekerja merupakan wadah kegiatan karyawan sebagai bentuk manifestasi sosialnya dengan orang lain.

4) Peningkatan kesejahteraan pekerja

Manajemen akan mengetahui aspirasi karyawan dari keberadaan serikat pekerja ini. Beberapa masalah yang sulit dipecahkan akan menjadi bahasan dari manajemen untuk ditindaklanjuti dan dicari jalan keluarnya. Tuntutan karyawan yang terpendam tentang upah yang lebih tinggi akan terus ada seiring dengan kebutuhan hidup yang meningkat.

5) Peningkatan kondisi kerja

Perbaikan kondisi kerja telah menjadi perhatian penting bagi serikat pekerja. Serikat pekerja akan menggunakan jalan perundingan untuk mengajukan program K3, hari kerja yang lebih pendek, kewajiban lembur yang lebih sedikit, jam istirahat yang panjang, dan lain-lain.

6) Kewajaran dan keadilan

Misi serikat pekerja adalah perlakuan yang adil dan wajar. Tanpa serikat pekerja yang terorganisasi, pemimpin serikat pekerja merasa bahwa manajemen akan memberikan atau menyembunyikan hak dan tunjangan khusus kepada karyawan-karyawan tertentu. Maka dari itu, biasanya pemimpin serikat pekerja akan berusaha melakukan negoisasi dengan pihak manajemen untuk

memberikan fasilitas dan upah yang layak dan wajar(Ernita, 2018).

12.6 Peran Serikat Pekerja

Menurut Budiono bahwa tujuan serikat pekerja dapat tercapai melalui Undang- Undang No. 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja yang memberikan peran penting kepada serikat pekerja, diantaranya:

- a. Peran sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama. Perjanjian kerja bersama merupakan hasil perundingan secara musyawarah antara serikat pekerja dan pengusaha yang hasilnya berdasarkan kesepakatan dari titik optimal dicapai menurut kondisi yang ada dengan memperhatikan kepentingan semua pihak yang memuat syarat- syarat kerja, hak dan kewajiban semua pihak.
- b. Peran menyelesaikan perselisihan industrial. Perselisihan hubungan industrial terjadi akibat perbedaan pendapat yang menimbulkan pertentangan antara pengusaha dengan pekerja maupun dengan serikat pekerja.
- c. Peran mewakili pekerja dalam lembaga bipartit. Lembaga kerjasama bipartit merupakan sebuah forum komunikasi yang tercatat pada instansi ketenagakerjaan antara pengusaha dan serikat pekerja yang membahas permasalahan hubungan industrial dalam perusahaan.
- d. Peran menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan. Hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan dapat tercipta apabila serikat pekerja dapat bijak menempatkan diri sebagai mitra pengusaha dengan memperhatikan kondisi perusahaan ketika memperjuangkan kepentingan pekerja sehingga dapat disatukan.
- e. Peran menyalurkan aspirasi anggotanya kepada manajemen untuk memperjuangkan hak dan

kepentingannya. Serikat pekerja dibentuk secara demokratis sehingga dalam pelaksanaannya diperlukan media maupun kegiatan yang menghubungkan pekerja dan serikat pekerja dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya yang terwujud melalui pembuatan perjanjian kerja bersama.

- f. Peran memperjuangkan kepemilikan saham. Kepemilikan saham diperjuangkan oleh serikat pekerja bertujuan untuk menyatukan kepentingan pengusaha meningkatkan hasil produksi dan kepentingan pekerja meningkatkan penghasilan (Ernita, 2018).

12.7 Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja.

Pasal 1 angka 16 UU No. 13 Tahun 2003 menyebutkan, bahwa hubungan industrial ialah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai- nilai Pancasila dan UUD 1945. Landasan Hubungan Industrial terdiri

atas:

- a. Landasan idiil ialah Pancasila.
- b. Landasan konstitusional ialah UUD 1945.
- c. Landasan operasional ialah GBHN dan kebijakan -kebijakan Pemerintah.

Tujuan hubungan industrial ialah mengemban cita-cita Proklamasi di dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang berdasarkan Pancasila serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan social melalui ketenangan, ketentraman dan ketertiban kerja serta ketengan usaha dalam meningkatkan produksi dan meningkatkan kesejahteraan pekerja serta derajatnya. Hubungan industrial di

Indonesia memiliki perbedaan dengan hubungan industrial di Negara lain. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari ciri-cirinya (Utami, 2013).

Ciri-ciri hubungan industrial di Indonesia, ialah :

- a. Mengakui dan meyakini bahwa pekerja bukan sekedar mencari nafkah saja, melainkan juga sebagai pengabdian manusia kepada Tuhannya , sesama manusia, masyarakat, bangsa dan Negara.
- b. Menganggap pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka melainkan sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- c. Melihat antara pekerja dan pengusaha bukan mempunyai kepentingan yang bertentangan, melainkan kepentingan yang sama untuk kemajuan perusahaan.
- d. Setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan.
- e. Adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban untuk kedua belah pihak, atas dasar rasa keadilan dan kepatutan (Utami, 2013).

Sarana pendukung hubungan industrial adalah sebagai berikut :

- a. LKS Bipartit, ialah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan, yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja yang sudah tercatat instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan atau unsur pekerja.
- b. LKS Tripartit, ialah forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur organisasi pengusaha, serikat pekerja dan pemerintah.

- c. Perjanjian Kerja Bersama.
- d. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.
- e. Pendidikan hubungan industrial, sebagai upaya penyebarluasan pedoman hubungan industrial agar dapat dipahami serta dilaksanakan oleh semua pihak.
- f. Penyempurnaan ketentuan ketenagakerjaan.

Perselisihan hubungan industrial ialah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja / buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan dan perselisihan pemutusan hubungan kerja serta perselisihan antara serikat pekerja /serikat buruh hanya dalam 1 (satu) perusahaan.(Pasal 1 angka 1 UU NO. 2 tahun 2004 tentang PPHI) (Utami, 2013)

Jenis-jenis perselisihan hubungan industrial dibagi 4, yaitu ;

- a. Perselisihan hak ialah perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang- undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
- b. Perselisihan kepentingan, ialah perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan dan atau perubahan syarat-syaat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.
- c. Perselisihan pemutusan hubungan kerja adalah perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak.
- d. Perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh adalah perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dengan serikat pekerja/serikat buruh lain hanya dalam satu

perusahaan karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak dan kewajiban keserikatpekerjaan.

Secara teoritis ada 3 kemungkinan untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial, yaitu :

- a. Melalui perundingan.
- b. Menyerahkan kepada juru/dewan pemisah.
- c. Menyerahkan kepada pegawai ketenagakerjaan untuk diperantarai.

Di dalam UU NO. 2 Tahun 2004, tata cara penyelesaian perselisihan hubungan industrial adalah sebagai berikut :

- a. Penyelesaian melalui Bipartit.
- b. Penyelesaian melalui mediasi.
- c. Penyelesaian melalui konsiliasi.
- d. Penyelesaian melalui arbitrase.
- e. Pengadilan hubungan industrial.

Salah satu jenis perselisihan hubungan industri adalah perselisihan pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja ialah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha. PHK demi hukum dalam praktek dan secara yuridis disebabkan oleh :

- a. berakhirnya perjanjian kerja waktu tertentu.
- b. Pekerja telah mencapai usia pensiun yang ditetapkan dalam PP atau PKB.
- c. Pekerja meninggal dunia.

Adapun prosedur PHK menurut UU No.13 Tahun 2003 ialah :

- a. Sebelumnya semua pihak harus melakukan upaya untuk menghindari terjadinya PHK.
- b. Bila tidak dapat dihindari, pengusaha dan serikat pekerja
- c. Mengadakan perundingan. Jika perundingan berhasil, buat persetujuan bersama.
- d. Bila tidak berhasil, pengusaha mengajukan permohonan penetapan disertai dasar dan alasan-alasannya kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.
- e. Selama belum ada penetapan/putusan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial, kedua pihak tetap melaksanakan segala kewajiban masing-masing (Utami, 2013).

Khusus mengenai penanganan PHK yang disebabkan keadaan perusahaan, seperti resesi ekonomi, rasionalisasi, sebelumnya melakukan upaya :

- a. Bentuk perbaikan perusahaan melalui peningkatan efisiensi atau penghematan, antara lain :
 - 1) Mengurangi shift, apabila perusahaan menggunakan kerja system shift.
 - 2) Membatasi atau menghapuskan kerja lembur sehingga dapat mengurangi biaya tenaga kerja.
- b. Bila upaya di atas belum berhasil, dapat dilakukan pengurangan jam kerja.
- c. Meningkatkan usaha-usaha efisiensi, seperti mempercepat pensiun bagi pekerja yang kurang produktif.
- d. Meliburkan atau merumahkan pekerja secara bergiliran untuk sementara waktu.

Di dalam PHK ada beberapa hak yang diterima oleh pekerja diantaranya:

- a. Uang pesangon ialah pembayaran berupa uang dari pengusaha kepada pekerja sebagai akibat adanya PHK.
- b. Uang penghargaan masa kerja, ialah uang jasa sebagai penghargaan pengusaha kepada pekerja yang dikaitkan dengan masa kerja.
- c. Ganti kerugian ialah pembayaran berupa uang dari pengusaha kepada pekerja sebagai pengantian istirahat tahunan, istirahat panjang, biaya perjalanan ke tempat dimana pekerja di terima bekerja, fasilitas pengobatan, fasilitas perumahan, dll (Utami, 2013).

Apabila hak-hak tersebut di atas tidak diberikan oleh pengusaha atau tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, maka akan terjadi perselisihan pemutusan hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha. hal ini karena pemutusan hubungan kerja bagi pihak pekerja/buruh akan member pengaruh psikologis, ekonomis, financial sebab:

- a. Dengan adanya pemutusan hubungan kerja, pekerja telah kehilangan mata pencaharian.
- b. Untuk mencari pekerjaan yang baru sebagai penggantinya harus mengeluarkan biaya.
- c. Kehilangan biaya hidup untuk diri dan keluarganya sebelum mendapat pekerjaan yang baru sebagai penggantinya.

Selanjutnya Imam Soepomo mengatakan bahwa pemutusan hubungan kerja bagi buruh merupakan permulaan dari segala pengakhiran, permulaan dari berakhirnya mempunyai pekerjaan, permulaan dari berakhirnya kemampuan membiayai keperluan hidup sehari-hari baginya, keluarganya, permulaan dari berakhirnya kemampuan menyekolahkan 7 anak-anak dan

sebagainya. Pemutusan hubungan kerja secara teoritis terbagi dalam 4 macam, yaitu :

- a. Pemutusan hubungan kerja demi hukum.
- b. Pemutusan hubungan kerja pengadilan.
- c. Pemutusan hubungan kerja oleh pengusaha.
- d. Pemutusan hubungan kerja oleh pekerja (Utami, 2013).

12.8 Hubungan Industrial yang Harmonis

Dalam hubungan industrial pihak pengusaha dengan pekerja merupakan pihak yang paling penting dan paling berperan di perusahaan. Hubungan industrial yang harmonis di antara kedua belah pihak bias terwujud apabila pengusaha dan pekerja meleksanakan hak dan kewajiban masing-masing, adanya pelanggaran hak dan kewajiban akan menimbulkan sebuah perselisihan industrial. Pengertian hubungan industrial menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai- nilai Pancasila dan Undang-Undang Negara Republik Inonesia Tahun 1945. Berdasarkan batasan pengertian tersebut, hubungan industrial terjadi dalam proses produksi barang dan atau jasa. Sedangkan Taliziduhu Ndraha (1999: 115) menyatakan bahwa “Hubungan kerja (industrial relations, employee relations) adalah hubungan timbal balik yang terbentuk sebagai akibat perjanjian kerja dan peraturan kerja yang disepakati bersama secara bebas dan sadar oleh tenaga kerja dan pemberi kerja (pengusaha, majikan)”. Berdasarkan batasan pengertian di atas, hubungan industrial terbentuk akibat adanya perjanjian kerja dan peraturan kerja. Kedua belah pihak terikat pada perjanjian tersebut, hak bagi salah satu pihak merupakan kewajiban bagi pihak lain, demikian sebaliknya. Dalam hubungan ini harus didasarkan pada prinsip saling membutuhkan, bahkan kedua belah

pihak harus bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Payaman Simanjuntak (2003: 1) menyatakan bahwa “Hubungan Industrial adalah hubungan antara semua pihak yang tersangkut atau berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan”. Daryanto,SS (1998: 238) menyatakan bahwa “Harmonis adalah serasi, selaras, cocok”. Sedangkan Hasan Alwi (2007: 390) menyatakan bahwa “Harmonis adalah bersangkut paut dengan (mengenai) harmoni; seia sekata”. Sedangkan Smeru (2007) menyatakan bahwa, Hubungan industrial yang harmonis adalah hubungan industrial yang didasari oleh rasa saling percaya, saling menghargaidan dihargai, dan saling memberi. Berdasarkan beberapa pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa hubungan industrial yang harmonis adalah hubungan yang terjadi antara pengusaha dan pekerja dalam suatu organisasi yang terjalin dengan serasi, selaras dan cocok yang didasari oleh rasa saling percaya, saling menghargaidan dihargai, dan saling memberi. Hubungan kerja terbentuk akibat adanya perjanjian kerja dan peraturan kerja yang disepakati bersama secara bebas dan sadar oleh tenaga kerja dan pemberi kerja (Pujiastuti *et al*, 2010).

12.9 Hambatan dalam Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis

Dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis tentunya tidak luput dari hambatan. Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Kendala itu masih muncul karena perilaku pemilik modal yang kurang menerima kehadiran Serikat Pekerja di perusahaan sebab dianggap momok, dan mayoritas keterampilan dan pendidikan pekerja rendah, membuat posisi tawar menawar lemah serta kecenderungan pembentukan Serikat Pekerja oleh manajemen, bukan pekerja. Menurut Riani Rachmawati (2007), Tantangan yang sedang dihadapi Serikat Buruh/Serikat Pekerja meliputi lingkup eksternal dan internal organisasi buruh. Pengaruh

eksternal ditandai dengan semakin meningkatnya kompetisi di tingkat global yang secara langsung mempengaruhi hubungan industrial buruh, pengusaha dan negara di tingkat nasional. Selain itu tantangan juga muncul dari para pengusaha. Sebagian besar pengusaha cenderung tidak menerima kehadiran Serikat Buruh sebagai representatif kolektif kepentingan para buruh. Yang lebih memprihatinkan lagi tantangan justru datang dari kalangan buruh sendiri. Yang pertama kaum buruhnya sendiri tidak siap untuk masuk ke dalam media pergerakan buruh. Yang kedua pemerintahan yang menciptakan Undang-Undang itu sendiri, ternyata tidak siap dengan kebebasan berserikat ini. Menurut Tudi Project (2006), Di samping itu ada faktor internal atau eksternal yang juga bisa mempengaruhi kondisi serikat pekerja:

1) Permasalahan internal

Secara keseluruhan permasalahan internal timbul oleh karena tindakan yang egois dari para anggota dan pimpinannya dimana mereka mempunyai nilai yang rendah pada komitmen dan loyalitas akan idealisme serikat pekerja dan pencapaian tujuan negara/bangsa.

2) Permasalahan eksternal

Pemerintah juga menganggap bahwa serikat pekerja dengan pergerakan anti pemerintah, hal ini memberikan halangan yang besar bagi hubungan antara serikat pekerja dengan pemerintah. Sikap pemerintah yang terlalu memihak pemilik kepentingan (dalam hal ini manajemen/pengusaha) memungkinkan mereka untuk tidak lagi bersikap sebagai regulator pada setiap perselisihan perburuhan. Undang-undang yang ditetapkan hanya sebagai hiasan tanpa implementasi yang jelas di lapangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi Serikat Pekerja dalam

menciptakan hubungan industrial yang harmonis adalah sebagai berikut:

- 1) Hambatan internal yaitu hambatan yang berasal dari dalam Serikat Pekerja Hambatan ini berasal dari faktor sumber daya manusia yang berupa pendidikan pekerja yang rendah, pekerja tidak siap untuk masuk ke dalam media pergerakan Serikat Pekerja dan lemahnya visi kepemimpinan pekerja.
- 2) Hambatan eksternal yaitu hambatan yang berasal dari luar Serikat Pekerja yang berupa:
 - a) Hambatan dari perusahaan yang berupa perilaku pemilik modal yang kurang menerima kehadiran Serikat Pekerja
 - b) Hambatan dari pemerintah yang berupa penetapan kebijakan yang cenderung menempatkan pekerja pada posisi yang lemah(Pujiastuti *et al.*, 2010).

12.10 Upaya Mengatasi Hambatan Dalam Menciptakan Hubungan Industrial Yang Harmonis

Menurut Payaman Simanjuntak (2003: 58), Perjuangan serikat pekerja Indonesia akan lebih efektif bila mereka sepakat dan mengupayakan:

- 1) Hanya antara dua sampai maksimum 5 federasi serikat pekerja
- 2) Serikat pekerja disusun menurut sector dan subsektor industri
- 3) Di setiap perusahaan didirikan hanya satu serikat pekerja.

Menurut dari penelitian Smeru (2007), Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis diperlukan upaya dari masing-masing pihak. Diantaranya adalah:

1) Upaya pengusaha, meliputi:

- a) Memulai atau meningkatkan sikap keterbukaan pengusaha kepada serikat pekerja/buruh tentang kondisi perusahaan
- b) Memberikan jaminan penuh kepada pekerja/buruh untuk menggunakan hak berorganisasi dan berunding bersama
- c) Melaksanakan hak-hak normatif pekerja/buruh
- d) Menghindari sikap-sikap diskriminasi terhadap pekerja/buruh
- e) Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pekerja/buruh untuk meningkatkan karier dan prestasi
- f) Memberikan kesempatan kepada pekerja/buruh untuk melakukan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing

2) Upaya pekerja/buruh, yaitu:

- a) Melaksanakan dengan penuh tanggung jawab pelaksanaan HI yang harmonis dan dinamis dengan mempertahankan dan menghormati asas musyawarah dan mufakat
- b) Mengoptimalkan kinerja, menjaga dan selalu meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja
- c) Menjaga dan meningkatkan tanggung jawab, disiplin dan etos kerja, serta menghormati hak pengusaha
- d) Melaksanakan kewajiban sebagai pekerja/buruh dan sebagai pemimpin ataupun sebagai anggota SP/SB dengan penuh tanggung jawab

- e) Memegang prinsip bahwa mogok kerja atau unjuk rasa merupakan upaya terakhir dalam penyelesaian perselisihan industrial
 - f) Bila terpaksa mogok kerja atau unjuk rasa tidak merusak aset perusahaan dan tidak mengganggu ketertiban umum
- 3) Upaya pemerintah, antara lain:
- a) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan peraturan perundangan dengan penuh tanggung jawab, cepat, obyektif, adil dan tidak memihak
 - b) Melaksanakan pembaharuan peraturan perundangan yang sudah tidak sesuai dengan era reformasi
 - c) Mencegah campur tangan pihak lain dalam masalah hubungan industrial

Perjuangan serikat pekerja di Indonesia harus didasarkan pada persamaan. kepentingan pengusaha dan pekerja, kemitraan dan komitmen bersama menciptakan hubungan industrial yang aman dan harmonis. Selain itu untuk mengatasi hambatan dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis adalah dengan pendidikan dan pelatihan bagi anggota serikat pekerja (Pujiastuti *et al*, 2010).

12.11 Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen

Serikat pekerja memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktek manajemen, perilaku pekerja dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan karyawan. Pengurangan ini terutama sekali terbukti pada penyelia tingkat pertama yang berinteraksi dengan para karyawan sehari-harinya. Banyak keputusan personalia yang penting harus sesuai dengan isi kontrak perjanjian antara

manajemen pekerja. Pertarungan untuk otoritas semakin menghebat karena para manajerlah yang pada akhirnya bertanggung jawab bagi kesuksesan atau kegagalan organisasi, bukan serikat pekerja. Karena alasan ini banyak manajer yang memberikan kesaksian bahwa serikat pekerja memaksa mereka untuk melanggar prinsip dasar organisasional dengan menyatakan bahwa otoritas haruslah sepadan dengan tanggung jawab. Meskipun serikat pekerja tidak menyerang perusahaan, hubungan yang sulit dan berhati-hati antara persekutuan buruh manajemen menghasilkan stress harian dan ketegangan bagi pihak pekerja serta penyelia tingkat rendah. Agitasi yang konstan antara pekerja dan manajemen seririgkali menimbulkan iklim kerja yang mempercepat perputaran karyawan yang tinggi dan ketidak hadiran serta moral kerja dan produktivitas yang rendah. Hal ini tidak untuk memberikan kesan bahwa kemitraan buruh-majikan yang kooperatif dan bebas konflik tidak ada dalam masyarakat industrial. Banyak perusahaan yang tidak menikmati adanya pemogokan, hubungan manajemen karyawan yang harmonis selama bertahun-tahun. Tetapi kemungkinan konflik manajemen buruh haruslah menjadi perhatian utama bagi manajer masa depan yang akan memikul tanggung jawab yang penting untuk penciptaan dan pemeliharaan kedamaian antara buruh dan manajemen (Rodiyah, 2020).

12.12 Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operasional terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian ini identik dengan separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang (karyawan) dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian berarti berakhir keterikatan kerja karyawan dengan perusahaan. Menurut Pen. Menaker No. Per 03/Men/ 1996

pasal 1 ayat d, pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja berdasarkan izin Panitia daerah atau Panitia Pusat. Pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran (massal) adalah pemutusan hubungan kerja terhadap 10 (sepuluh) orang pekerja atau lebih pada satu perusahaan dalam satu bulan atau terjadi rentetan pemutusan hubungan kerja yang dapat menggambarkan suatu itikad pengusaha untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran. Dalam kaitannya dengan perselisihan antara karyawan dan perusahaan, pemberhentian (termination) sebenarnya merupakan hukuman yang paling keras kepada seorang karyawan. (Simamora, 1997). Oleh karenanya pemberhentian dalam arti terminasi harus dipertimbangkan secara hati-hati, karena akan membawa dampak yang sangat besar. Pemberhentian dilaksanakan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 12 th. 1964 KUHP dan seizin P4D dan P4P terutama mengenai tenggang waktu saat dan izin pemberhentian. Menurut UU No. 12 tahun 1964 KUHP, pemberhentian didasarkan atas perikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikan kepada perusahaan (Rodiyah, 2020).

12.13 Alasan Dilaksanakannya Pemberhentian

a. Berhenti karena Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan seseorang karyawan harus diberhentikan dari suatu organisasi perusahaan. Misalnya karyawan anak-anak, karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

b. Berhenti Karena Keinginan Perusahaan

Perusahaan dapat memberhentikan karyawannya baik secara terhormat maupun tidak terhormat. Pemberhentian semacam ini telah diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964, seizin P4D, P4P, serta tergantung status kepegawaian karyawan yang bersangkutan. Alasan perusahaan

memberhentikan karyawan antara lain, karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya; perilaku dan kedisiplinannya kurang baik; melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan; tidak dapat bekerja sama; konflik dengan karyawan lain serta melakukan tindakan amoral. Konsekuensinya perusahaan harus memberikan uang pesangon dan uang jasa kepada karyawan dengan status pegawai tetap yang besarnya disesuaikan dengan undang-undang yang berlaku. Sedangkan bagi karyawan dalam masa percobaan dan kontrak tanpa uang pesangon (Rodiyah, 2020).

Dalam memberhentikan karyawan manajer harus melakukan berbagai hal seperti:

- 1) Mendaftar kekurangan kinerja secara jelas
- 2) Menunjukkan alasan yang menyebabkan dilakukan pemecatan
- 3) Bersikap sensitif terhadap pribadi karyawan
- 4) Bila dimungkinkan menawarkan pensiun dini
- 5) Memberi kesempatan agar karyawan dapat tetap bekerja.

Proses pemberhentian karena keinginan perusahaan ini dilakukan melalui beberapa tingkatan yaitu:

- 1) Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan
- 2) Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- 3) Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan
- 4) Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan
- 5) Keputusan Pengadilan Negeri

c. Berhenti Karena Kinginan karyawan

Karyawan yang ingin berhenti mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan ini disertai alasan dan saat kapan akan berhenti. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat mencari pengganti, agar kegiatan perusahaan tidak terganggu. Alasan pengunduran diri ini antara lain: pindah ke tempat lain (alasan keluarga), kesehatan kurang baik, melanjutkan pendidikan, berwiraswasta. Kalau banyak karyawan yang berhenti karena keinginannya hendaknya manajer lebih perhatian untuk mencari sebab-sebab yang sebenarnya, sehingga turn over dapat dicegah. Bila berhenti atas permintaan sendiri maka uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan saja, sebab (Rodiyah, 2020).

d. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mempensunkan karyawan, karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik karena kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Undang-undang mempensunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya usia 55 tahun dan minimum memiliki masa kerja 15 tahun. Keinginan karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Bagi karyawan yang pensiun mendapat uang pensiun yang besarnya diatur oleh UU atau peraturan yang dibuat oleh perusahaan. Pembayaran uang pensiun sebenarnya merupakan pengakuan, penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan

sumber penghidupan bagi masa usia lanjutnya (Rodiyah, 2020).

e. Kontrak Kerja berakhir, Kesehatan karyawan, dan meninggal dunia

Karyawan kontrak akan diberhentikan bila masa kontrak telah berakhir. Pemberhentian atas dasar berakhirnya kontrak ini tidak menimbulkan konsekuensi, karena telah diatur dalam perjanjian kontrak. Kesehatan karyawan juga dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian ini dapat berasal dari kedua belah pihak. Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

f. Perusahaan Dilikuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah (Rodiyah, 2020).

12.14 Memberhentikan sementara

Siklus perusahaan sering kali naik dan turun. Pada saat permintaan banyak perusahaan banyak memerlukan tenaga kerja untuk memenuhi permintaan tersebut, tetapi manakala permintaan turun, tidak ada pilihan lain kecuali memberhentikan sementara atau merumahkan (layoff) karyawannya. Meskipun dinamakan tidaklah sama dengan dipecat (fired), namun keduanya mempunyai efek yang sama yaitu menyebabkan karyawan menganggur. Dinamakan dapat menjadi lebih buruk secara psikologis daripada diberhentikan. Dengan diberhentikan

hubungan dengan perusahaan diputus dan mantan karyawan tidak mempunyai pilihan lain kecuali mencari pekerjaan lain. Sedangkan hal ini tidak terjadi manakala karyawan dinimahkan karena karyawan memiliki hubungan dengan perusahaan. Banyak karyawan yang dinimahkan tidak tahu pasti kapan yang bersangkutan akan ditarik atau dipanggil kembali. Bersamaan dengan itu sumber daya finansial karyawan berkurang, yang semakin lama menyebabkan semakin frustrasi karyawan tersebut. Untuk itulah maka setiap karyawan yang akan diterima wajib diberitahi sistem yang dilakukan oleh perusahaan termasuk bila karyawan terpaksa dinimahkan. Prosedur layoff ini biasanya dinyatakan secara jelas dalam perjanjian kerja manajemen karyawan. Prosedur menarik kembali (recalling) karyawan yang dinimahkan biasanya harus dinyatakan secara jelas pula dalam perjanjian manajemen karyawan (Rodiyah, 2020).

12.15 Proses Pemberhentian

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada, agar tidak menimbulkan masalah. Seyogyanya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya sehingga tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan tersebut. Hal di atas pada dasarnya menjadi keinginan kedua belah pihak, tetapi tidak dapat diingkari sering kali terjadi pemberhentian yang berdasarkan pemecatan, akibat terjadinya konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Proses pemecatan harus melalui prosedur sebagai berikut:

- a. Musyawarah karyawan dengan pimpinan
- b. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- c. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4D

- d. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4P
- e. Pemutusan berdasarkan keputusan pengadilan negeri (Rodiyah, 2020).

12.16 Hubungan kerja

Hubungan ketenagakerjaan adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja atau buruh berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perjanjian kerja yang dibuat oleh pemerintah dalam hal ini departemen tenaga kerja. Hubungan ketenagakerjaan antara pemberi upah atau pengusaha dengan tenaga kerjanya dalam hal ini pekerja/buruh yang didasari oleh perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, perintah. Prof. Imam Soepomo, SH berpendapat terkait hal ini, bahwa hubungan kerja atau hubungan ketenagakerjaan yaitu hubungan antara buruh dan majikan, komitmen tersebut akan terjadi setelah diadakannya perjanjian antara kedua belah pihak; yaitu oleh buruh dan majikan dengan menerima upah yang pantas dan layak; dan majikan dalam hal ini pengusaha ternyata.... kesanggupannya untuk mempekerjakan tenaga kerja atau buruh tersebut dengan membayarkan upah sebagaimana yang telah disepakati dan selanjutnya buruh atau tenaga kerja dimaksud juga menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada majikan sesuai ketentuan kesepakatan dan aturan yang telah dibuat berdasarkan perjanjian yang disepakati. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa hubungan kerja atau hubungan ketenagakerjaan antara pengusaha dan pekerja akan terjadi setelah adanya perjanjian kerja antara pengusaha atau majikan dengan pihak pekerja/buruh atau lebih populer disebut dengan karyawan, di mana dalam perjanjian kerja atau komitmen yang mengikat kedua pihak dimaksud memuat unsur pekerjaan, upah, dan perintah yang selanjutnya menjadi pedoman serta aturan yang melekat erat bagi kedua pihak dalam hubungan ketenagakerjaan berikut mekanisme dan interaksi yang

harmonis bagi kedua belah pihak antara pekerja/buruh atau karyawan dengan majikan atau pengusaha yang memberikan pekerjaan (Ladjin, 2022).

12.17 Pengertian Perjanjian Kerja

Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Perjanjian kerja tidak mensyaratkan bentuk tertentu, bisa dibuat secara tertulis yang ditandatangani kedua pihak atau dilakukan secara lisan. Dalam hal perjanjian kerja dibuat tertulis, harus dibuat sesuai peraturan perundangan yang berlaku, misalnya perjanjian yang mengatur perjanjian kerja waktu tertentu, antarkerja antar daerah, antarkerja antar negara, dan perjanjian kerja dilaut. Biaya yang diperlukan dalam pembuatan perjanjian kerja menjadi tanggung jawab pengusaha. Perjanjian kerja harus dibuat berdasarkan:

- a. Kesepakatan kedua belah pihak;
- b. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum;
- c. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan;
- d. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundangan yang berlaku.

Keempat unsur perjanjian kerja tersebut merupakan syarat sahnya perjanjian secara umum sebagaimana diatur dalam Pasal 1320 KUH Perdata. Unsur pertama dan kedua merupakan syarat subjektif dari sahnya suatu perjanjian kerja yaitu syarat yang berkaitan dengan subjek perjanjian. Apabila syarat subjektif tidak terpenuhi, dapat dimintakan pembatalan oleh pihak yang merasa dirugikan (*vernietigbaar*). Pekerja/buruh dan pengusaha dalam suatu perjanjian kerja harus mempunyai kemauan yang bebas untuk mengikatkan diri dalam perjanjian kerja. Kemauan yang bebas untuk membuat kesepakatan dianggap tidak ada apabila

dalam pembuatan perjanjian kerja terdapat unsur paksaan, kekhilafan, dan penipuan. Unsur kedua adalah kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum, baik bagi pekerja/buruh maupun pengusaha (Ladjin, 2022).

Pada dasarnya setiap orang adalah mampu dan cakap melakukan perbuatan hukum kecuali oleh undang-undang ditentukan lain. Bagi pekerja/buruh anak yang oleh undang-undang dinyatakan belum cakap melakukan perbuatan hukum, maka yang menandatangani perjanjian kerja adalah orang tua atau walinya. Unsur ketiga dan keempat dalam perjanjian kerja, yaitu adanya pekerjaan yang diperjanjikan dan pekerjaan tersebut tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku merupakan syarat objektif dari sahnya suatu perjanjian kerja yaitu syarat yang berkaitan dengan objek perjanjian. Apabila syarat objektif ini tidak dipenuhi, perjanjian kerja tersebut batal demi hukum yang artinya dari semula perjanjian kerja tersebut sudah batal dan oleh hukum dianggap tidak pernah ada (*nietigbaar*). Hakim Pengadilan Perselisihan Hubungan Industrial karena jabatannya berwenang mengungkapkan pembatalan tersebut meskipun tidak diminta/dituntut oleh salah satu pihak. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan merupakan hal pokok/esensial dari perjanjian kerja. Pasal 54 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mensyaratkan bahwa jabatan atau jenis pekerjaan dan tempat pekerjaan harus dicantumkan dalam perjanjian kerja. Pekerjaan yang diperjanjikan tersebut harus dikerjakan sendiri oleh pekerja/buruh dan tidak boleh dilimpahkan kepada orang lain tanpa seizin pengusaha. Pekerjaan yang dilakukan pekerja/buruh bersifat sangat pribadi karena menyangkut pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kerja. Oleh sebab itu, jika pekerja/buruh meninggal dunia, perjanjian kerja putus demi hukum. Perjanjian kerja tidak boleh menjanjikan pekerjaan yang bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan,

dan peraturan perundangan yang legal dan tidak melanggar norma susila yang berlaku. Apabila pekerja/ buruh melakukan pekerjaan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, selain perjanjian kerja tersebut batal juga tidak menutup kemungkinan pekerja/buruh dituntut secara pidana dengan dakwaan membantu (*medeplichtige*) suatu kejahatan (Ladjin, 2022).

Perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis oleh kedua belah pihak sekurang-kurangnya memuat:

- a. Nama, alamat perusahaan , dan jenis usaha;
- b. Nama, jenis kelamin, umur, dan alamat pekerja/buruh;
- c. Jabatan atau jenis pekerjaan;
- d. Tempat pekerjaan
- e. Besarnya upah dan cara pembayaran;
- f. Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja/buruh;
- g. Mulai dan jangka berlakunya perjanjian kerja;
- h. Tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat;
- i. Tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja.

Ketentuan-ketentuan yang harus tercantum dalam perjanjian kerja tersebut terutama ketentuan tentang besarnya upah dan cara pembayaran, dan syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban para pihak tidak boleh bertentangan (dalam arti lebih rendah secara kualitatif maupun kuantitatif) dengan peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perjanjian kerja dibuat sekurang-kurangnya dalam rangkap dua yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama dan diberikan pada masing-masing pihak. Perjanjian kerja yang telah ditandatangani tidak boleh ditarik kembali dan/atau diubah kecuali atas persetujuan para pihak. Ketentuan ini sejalan dengan Pasal 1338 KUH Perdata yang menetapkan bahwa segala perjanjian yang

dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya. Hal ini berarti perjanjian kerja tersebut mengikat kedua belah pihak dan tidak dapat ditarik kembali atau diubah tanpa persetujuan kedua belah pihak kecuali oleh sebab tertentu yang diatur dengan undang-undang (Ladjin, 2022).

12.18 Peraturan Perusahaan

Peraturan perusahaan (PP) adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Peraturan perusahaan disusun oleh pengusaha dan menjadi tanggung jawabnya. Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sekurang-kurangnya sepuluh orang, apabila dalam perusahaan tersebut belum memiliki perjanjian kerja bersama, wajib membuat peraturan perusahaan. Ketentuan sekurang-kurangnya sepuluh orang pekerja/buruh ini disesuaikan dengan syarat minimum berdirinya serikat pekerja/serikat buruh dalam Pasal 5 Ayat (2) Undang-undang Nomor 21 Tahun 2000. Pelanggaran terhadap kewajiban ini merupakan tindak pidana pelanggaran yang dapat dikenai sanksi pidana denda sekurang-kurangnya Rp 5.000.000,00 dan paling banyak Rp 50.000.000,00. Pembuatan walaupun peraturan perusahaan dibuat secara sepihak oleh pengusaha dan pekerja/buruh tidak ikut serta dalam menentukan isinya, tetapi harus tetap dilakukan dengan memperhatikan saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh. Saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh hanya bersifat masukan sehingga pembuatan peraturan perusahaan tidak dapat diperselisihkan. Wakil pekerja/buruh dapat pula tidak memberikan saran dan pertimbangan pada rancangan peraturan perusahaan yang diajukan pengusaha. Apabila dalam perusahaan bersangkutan telah terbentuk serikat pekerja/serikat buruh, wakil pekerja/buruh adalah pengurus serikat pekerja/serikat buruh bersangkutan, tetapi jika belum terbentuk serikat pekerja/serikat

buruh, wakil pekerja/buruh dipilih secara demokratis oleh pekerja/buruh dari setiap unit kerja yang ada di perusahaan agar dapat mewakili kepentingannya. Apabila dalam perusahaan telah terbentuk serikat pekerja/serikat buruh tetapi keanggotaannya tidak mewakili mayoritas pekerja/buruh di perusahaan tersebut, pembuatan peraturan perusahaan harus memperhatikan saran dan pertimbangan dari pengurus serikat pekerja/buruh dan dari wakil pekerja/buruh yang tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh. Saran dan pertimbangan tersebut harus sudah disampaikan kepada pengusaha dalam waktu 14 hari sejak rancangan peraturan perusahaan diterima oleh wakil pekerja/buruh. Apabila jangka waktu 14 hari telah terlewati dan wakil pekerja/buruh tidak memberikan saran dan pertimbangan, pengusaha dapat mengajukan pengesahan peraturan perusahaan disertai bukti bahwa pengusaha telah meminta saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh (Ladjin, 2022).

12.19 Materi/Isi Peraturan

Perusahaan Dalam satu perusahaan hanya dapat dibuat satu peraturan perusahaan yang berlaku untuk semua pekerja/buruh di perusahaan tersebut. Apabila perusahaan tersebut mempunyai cabang, dapat dibuat peraturan perusahaan induk yang berlaku di semua cabang perusahaan dan peraturan perusahaan turunan yang berlaku di masing-masing cabang. Peraturan perusahaan induk memuat ketentuan-ketentuan yang berlaku secara umum di seluruh cabang perusahaan, sedang peraturan perusahaan turunan memuat pelaksanaan peraturan perusahaan induk yang disesuaikan dengan kondisi cabang perusahaan masing-masing. Apabila beberapa perusahaan bergabung dalam satu grup dan masing-masing perusahaan mempunyai badan hukum sendiri, peraturan perusahaan harus dibuat untuk masing-masing perusahaan tersebut. Peraturan perusahaan yang dibuat pengusaha sekurang-kurangnya memuat:

- a. Hak dan kewajiban pengusaha;
- b. Hak dan kewajiban pekerja/buruh;
- c. Syarat kerja;
- d. Tata tertib perusahaan;
- e. Jangka waktu berlakunya peraturan perusahaan.

Ketentuan yang diatur dalam peraturan perusahaan adalah syarat-syarat kerja yang belum diatur dalam peraturan perundang-undangan dan rincian ketentuan yang mengatur pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Apabila peraturan perusahaan mengatur Kembali materi dari peraturan perundang-undangan, materi yang diatur tersebut secara kualitatif dan kuantitatif harus lebih baik dari ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Apabila ternyata lebih rendah, ketentuan dalam peraturan perusahaan tersebut tidak berlaku dan yang diberlakukan adalah ketentuan yang diatur peraturan perundang-undangan (Ladjin, 2022).

12.20 Perjanjian Kerja Bersama

Perjanjian Kerja Bersama (PKB) adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, serta hak dan kewajiban kedua belah pihak. Istilah yang dipergunakan sebelum berlakunya Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 untuk perjanjian kerja bersama ini adalah kesepakatan kerja bersama, sedangkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1954 menggunakan istilah perjanjian perburuhan untuk menunjuk maksud yang sama. Perjanjian Kerja Bersama merupakan hasil perundingan para pihak terkait yaitu serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha atau beberapa pengusaha yang mengatur syarat-syarat kerja, dan hak serta kewajiban masing-masing pihak. Perjanjian Kerja Bersama

tidak hanya mengikat para pihak yang membuatnya yaitu serikat pekerja/serikat buruh dan pengusaha saja tetapi juga pihak ketiga yang tidak ikut dalam perundingan yaitu pekerja/buruh, terlepas dari apakah pekerja/buruh tersebut menerima atau menolak isi perjanjian kerja bersama dan apakah pekerja/buruh tersebut menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh yang berunding atau tidak. Penggunaan istilah bersama dalam perjanjian kerja bersama ini menunjuk pada kekuatan berlakunya perjanjian yaitu mengikat pengusaha, atau beberapa pengusaha, serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh, dan pekerja/buruh itu sendiri. Penggunaan istilah tersebut bukan menunjuk bersama dalam arti seluruh pekerja/ buruh ikut berunding dalam pembuatan perjanjian kerja bersama karena dalam proses pembuatan perjanjian kerja bersama pekerja/buruh bukan merupakan pihak dalam berunding. Pembuatan perjanjian kerja bersama dilakukan secara musyawarah antara para pihak yang berunding. Apabila musyawarah tidak mencapai kesepakatan tentang suatu hal, penyelesaiannya dilakukan melalui mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Perjanjian kerja bersama harus dibuat dalam bentuk tertulis dengan huruf latin dan menggunakan bahasa Indonesia. Dalam hal perjanjian kerja bersama dibuat bukan dengan Bahasa Indonesia, maka harus diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia oleh penerjemah resmi yang telah disumpah dan hasil terjemahan tersebut dianggap sebagai perjanjian kerja Bersama yang telah memenuhi syarat perundang-undangan. Dalam satu perusahaan hanya boleh dibuat satu perjanjian kerja bersama yang berlaku untuk pengusaha dan semua pekerja/buruh di perusahaan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar dalam satu perusahaan tidak terdapat perbedaan syarat-syarat kerja antara pekerja/buruh satu dengan pekerja/buruh lainnya apabila perusahaan tersebut mempunyai cabang, dapat dibuat perjanjian kerja bersama induk yang berlaku di semua cabang perusahaan (Ladjin, 2022).

12.21 Para Pihak dalam Pembuatan Perjanjian Kerja Bersama

Perjanjian kerja bersama dibuat dengan cara musyawarah antara pengusaha atau beberapa pengusaha dengan serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang telah tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan. Apabila dalam satu perusahaan hanya terdapat satu serikat pekerja/serikat buruh, serikat pekerja/serikat buruh tersebut berhak mewakili pekerja/buruh dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dengan pengusaha jika memiliki anggota lebih dari 50% dari seluruh pekerja/buruh yang ada di perusahaan bersangkutan. Keanggotaan serikat pekerja/serikat buruh tersebut harus dibuktikan dengan kartu anggota. Apabila anggota serikat pekerja/serikat buruh tersebut kurang dari 50% dari seluruh pekerja/buruh yang ada di perusahaan, serikat pekerja/serikat buruh tersebut dapat mewakili pekerja/buruh dalam pembuatan perjanjian kerja bersama jika memperoleh dukungan lebih dari 50% dari seluruh jumlah pekerja/buruh yang ada di perusahaan bersangkutan melalui pemungutan suara. Apabila dalam waktu paling lambat tujuh hari sebelum dilaksanakan pemungutan suara, ternyata serikat pekerja/serikat buruh dapat membuktikan bahwa keanggotaannya telah memenuhi lebih dari 50% dari seluruh pekerja/buruh di perusahaan bersangkutan, pemungutan suara tidak perlu dilakukan. Apabila dukungan sebesar lebih dari 50% tidak tercapai dalam pemungutan suara, perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama tidak dapat dilaksanakan. Setelah melampaui waktu enam bulan sejak pemungutan suara tersebut dilakukan, serikat pekerja/buruh bersangkutan dapat mengajukan perjanjian kerja Bersama dengan tetap diisyaratkan memperoleh dukungan lebih dari 50% dari seluruh pekerja/buruh yang dibuktikan dalam pemungutan suara ulangan. Pemungutan suara untuk memperoleh dukungan diselenggarakan oleh panitia yang terdiri dari wakil-wakil pekerja/buruh dan pengurus serikat

pekerja/serikat buruh yang disaksikan oleh pengusaha dan pejabat yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan (Ladjin, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Ernita, A. Y. U. 2018. Pengaruh Serikat Pekerja Dan Hubungan Industrial Terhadap Kesejahteraan Karyawan Tetap Pada Pt Bogatama Marinusa (Bomar) Makassar. *Jurnal UIN Alaudin*, 1–129. [http://repositori.uin-alauddin.ac.id/13540/1/PENGARUH SERIKAT PEKERJA DAN HUBUNGAN.pdf](http://repositori.uin-alauddin.ac.id/13540/1/PENGARUH%20SERIKAT%20PEKERJA%20DAN%20HUBUNGAN.pdf)
- Ladjin. 2022. *Www.Penerbitwidina.Com* *Www.Penerbitwidina.Com*.
- Pujiastuti, D. W. I., Keguruan, F., Ilmu, D. A. N., & Maret, U. S. 2010. Hubungan Industrial Yang Harmoni. *Hubungan Industrial Yang Harmonis*, 67–69.
- Rodiyah, I. 2020. Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (Msdm-Sp). In *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (Msdm-Sp)* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-70-4>
- Utami, K. T. 2013. Peran Serikat Pekerja dalam Penyelesaian Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja. *Jurnal Wawasan Hukum*, 28(1), 675–686. <http://ejournal.sthb.ac.id/index.php/jwy/article/view/63/45>

BAB 13

RECRUITMENT DAN SELEKSI

Oleh Muhammad Irpan Nurhab

13.1 Definisi Recruitment

Rekrutmen adalah proses memilih, menarik, dan menarik kandidat untuk bekerja di lembaga atau organisasi tertentu. Rekrutmen juga tentang menemukan dan mempekerjakan sekelompok kandidat dengan keterampilan, motivasi, kompetensi, keahlian dibutuhkan untuk memenuhi tantangan teridentifikasi dalam rencana tenaga kerja.(Soegihartono 2018:38)

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk menemukan dan menarik kandidat dengan sikap, keterampilan, kemampuan, dan pemahaman unik yang digunakan untuk mengisi kesenjangan dalam implementasi rencana tenaga kerja.(Simamora 1997:212)

Penarikan (*recruitmen*) merupakan proses pembayaran calon karyawan untuk memenuhi jumlah dan jenis permintaan yang dibutuhkan. Pengurangan personel dapat dikombinasikan dengan cakupan kuantitatif dan kualitatif dari kebutuhan personel jangka pendek, menengah dan panjang. Perusahaan memilih tenaga kerja mereka sesuai dengan persyaratan kualitas.(Bangun 2012:140)

Rekrutmen mengacu pada mengisi posisi dari kumpulan pelamar. Perekrutan yang efektif menarik perhatian individu yang kompeten yang keterampilannya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.(Schermerhorn, Jr. 1997) Rekrutmen didasarkan pada upaya untuk mengisi lowongan dan posisi dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, ia memiliki dua sumber pekerjaan, yaitu sumber tenaga eksternal dan dari sumber tenaga dalam

organisasi (internal).(Potale, Lengkong, and Moniharapon 2016:455)

Pengurangan karyawan (perekrutan) melibatkan beberapa langkah yang membantu organisasi menarik lebih banyak karyawan, termasuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alasan pemisahan dan perekrutan, menentukan kebutuhan karyawan, proses seleksi, mencocokkan dan mengorientasikan karyawan pada tahap tertentu.(Kurnia and Santoso 2018:111)

Rekrutmen yang efektif membutuhkan akses ke informasi yang tepat. Secara konstan sesuai dengan kuantitas dan keahlian yang dibutuhkan untuk berbagai fungsi di perusahaan. Kegiatan rekrutmen dapat membangun opini publik yang positif dengan memengaruhi rekrutmen kandidat dengan cara ini, baik dipekerjakan atau tidak, tidak di dalam organisasi.(Sari Lubis 2018:14)

Rekrutmen adalah untuk kebutuhan pribadi jangka pendek dan preventif dan jangka panjang. Mempekerjakan perusahaan dengan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan setelah proses seleksi selesai Langkah selanjutnya adalah proses seleksi.(Fahmi 2015:23)

Menurut Handoko, rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pegawai (kandidat) potensial yang melamar menjadi pegawai. Mendapatkan karyawan potensial kualitas, sebuah perusahaan harus bisa menerapkan proses aplikasi yang baik.(Handoko, 2008:69)

Jika proses rekrutmen berhasil, yaitu banyak pelamar yang mengirimkan aplikasi mereka, semakin banyak peluang yang dimiliki perusahaan. Perusahaan menjadi semakin terbuka untuk menarik talenta terbaik ada banyak peluang besar bagi pelamar potensial.(Sari Lubis 2018:15)

Dari beberapa referensi pengertian rekrutmen diatas dapat penulis simpulkan mengenai definisi rekrutmen merupakan

sebuah proses untuk mencari serta menghasilkan calon seorang pegawai dengan adanya kriteria khusus dari sebuah organisasi atau sebuah perusahaan, dimana seseorang tersebut harus mempunyai kemampuan dan skill yang akan membawa sebuah organisasi tersebut mencapai tujuan utamanya.

13.2 Sumber Rekrutmen

Metode rekrutmen internal dan eksternal adalah dua sumber rekrutmen.

1. Sumber Rekrutmen Internal

Metode ini menjelaskan bahwa pegawai direkrut berdasarkan sumber internal, yang bertujuan untuk memperkuat pegawai lama. Misalnya melalui tunjangan, promosi, lowongan dan penugasan baru, selain kewajiban lama yang tetap menjadi kewajiban.

Sumber internal atau metode internal menjelaskan bahwa karyawan dapat mengisi lowongan di dalam perusahaan dengan cara memindahkan karyawan yang sesuai dengan klasifikasi meja ke posisi yang dibutuhkan. .(Setiani 2013:42)

Karena pengetahuan mereka yang mendalam tentang kepribadian, keterampilan, dan kemampuan karyawan, perusahaan lebih memilih jalan keluar daripada memperkejakan karyawan bukan daridalam perusahaan, dimana memerlukan proses keluar cukup panjang.

Pengisian kekosongan didalam organisasi atau perusahaan dapat dilakukan melalui vcancy notice (pemberitahuan ketersediaan). Pemberitahuan lowongan diterbitkan secara lisan dalam pengumuman, papan bulletin perusahaan, dan papan rapat staf. Promosi, transfer, penarikan Kembali manta karyawan.(Bangun 2012:144–45)

2. Sumber Rekrutmen Eksternal

Dalam kategori ini, rekrutmen didasarkan pada tinjauan seleksi di luar organisasi, dengan perusahaan merekrut dari luar. Mengapa perusahaan memilih rekrutmen eksternal:

- a. Belum ada bakal calon dari internal yang ditarik, dan
- b. Menumbuhkan ide atau peluang bisnis baru.

Organisasi menarik karyawan potensial dari luar perusahaan untuk mengembangkan bisnis mereka, tetapi mereka kekurangan tenaga kerja internal dengan pengetahuan, keterampilan, dan kualifikasi yang diperlukan. Karyawan di luar perusahaan dapat disapa dengan berbagai cara (rekomendasi dari karyawan internal, iklan di media, serikat pekerja, pengusaha, otoritas, lembaga pendidikan, perusahaan lain). (Bangun 2012:145–46)

Sumber eksternal rekrutmen melalui informasi dari pihak eksternal dilakukan dengan cara yang berbeda : (Edision 2009:59)

- a. Media Cetak (Koran)
- b. Media Elektronik (radio dan televisi)

Tempatkan iklan di surat kabar untuk mengumumkan karyawan baru. Misalnya:

Hari minggu selalu penuh dengan iklan lowongan kerja di media cetak. Institusi yang serius dalam mengelola dan berinvestasi dalam dana bakat cenderung memposting iklan pekerjaan besar yang setidaknya setengah halaman atau satu halaman penuh. (Setiani 2013:42)

- c. Sekolah/perguruan tinggi

Beberapa institusi korporasi Indonesia seperti Unilever dan Astra sering mengunjungi kampus-kampus seperti UI, ITB dan Unair akan melakukan rekrutmen di dalam kampus. (Setiani 2013:42)

- d. Oleh karyawan

- e. Departemen pegawai
- f. Internet
- g. Pertukaran Laboratorium
- h. Asosiasi-asosiasi

Kamirim menghadirkan beberapa sumber atau metode untuk menarik kandidat menerapkan:(Kasmir 2016:94)

1. Informasi yang disajikan memberikan informasi yang sangat jelas mengenai nama Lembaga, industry dan posisi yang ditawarkan
2. Formulir pendaftaran dirancang dengan menarik dan mengingatkan pada perusahaan yang baik. Kesan ini penting karena banyak kandidat yang mencarinya sebelum mengirimkan surat lamaran. Pilih media tempat anda ingin mengiklankan pekerjaan anda sesuai dengan segmentasi masing-masing media. Keseriusan perusahaan juga mengesankan dalam pemilihan media tersebut. Pelamar yang memenuhi syarat umunya hanya akan melamar ke media yang dianggap serius.
3. Tempatkan prospek Anda di universitas dan institusi pendidikan berkualitas tinggi dan terkenal. Hal ini penting karena universitas ternama biasanya menghasilkan lulusan yang sebanding.
4. Waktu yang tersedia tidak terlalu singkat untuk memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya seminggu dan 10 hari.

13.3 Kelemahan dan Kelebihan Sumber Rekrutment(Setiani 2013:42)

1. Sumber Internal

Kelemahan dari metode internal yaitu dimana karyawan yang dipromosikan tidak memiliki hak istimewa. Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan system kerja

barus di dalam perusahaan. Sedangkan Kelebihannya adalah sebagai berikut :

- a. Tingkatkan moral dan disiplin staf karena ada peluang untuk pemasaran
- b. Meningkatkan taraf hidup dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- c. Anggaran rekrutmen relative rendah karena tidak diperlukan iklan
- d. Jangka waktu perekturan relative singkat
- e. Orientasi maupun bimbingan kurang diperlukan. Stabilitas karyawan membaik.

2. Sumber Eksternal

Kelemahan-kelemahan dalam metode eksternal diantaranya ;

- a. Karyawan yang lebih tua cenderung berkinerja buruk karena kurangnya kesempatan pemasaran,
- b. Anggaran rekrutmen yang besar untuk iklan dan penghargaan
- c. Jangka waktu rekrutmen relatif lama,
- d. Orientasi dan instruksi seharusnya dibuat,
- e. Penjualan meningkat, dan
- f. Tindakan dan kesetiaanya tidak diketahui.

Sedangkan Kelebihan dalam metode eksternal adalah institusi *public relative* baik dan peluang untuk memperkenalkan sisstem baru yang lebih fungdional.

Salah satu Teknik rekrutmen terbaik untuk menarik talenta terbaik adalah membangun hubungan baik dengan universitas terkemuka dan Lembaga Pendidikan lainnya. Misalnya, kami dapat menghubungi principal atau principal untuk menominasikan orang-orang yang kami anggap cocok untuk diperbantukan atau rekomendasikan kepada perusahaan nantinya.(Fahmi 2015:29)

13.4 Ketentuan Dasar

Pengertian Menurut Handoko, ada beberapa proses dalam proses perekrutan (penarikan) saat ini memiliki istilah yang populer seperti:(Handoko, 2008)

1. Job Analisis pekerjaan (analisis posisi)

Analisis pekerjaan adalah proses yang menentukan tanggung jawab, persyaratan dan keterampilan profesional, dan jenis orang yang dipekerjakan.

2. Job Deskripsi pekerjaan

Deskripsi tugas adalah garis besar tertulis yang dimaksudkan untuk menggambarkan aspek-aspek kunci dari pekerjaan tertentu.

3. Uraian Pekerjaan (Persyaratan Pekerjaan)

Pekerjaan adalah catatan orang yang telah melamar persyaratan minimum untuk mendapatkan pekerjaan yang baik.

4. Evaluasi pekerjaan

Kata Moekyot mengatakan bahwa positional valuation itu evaluasi operasional membandingkan nilai posisi berharga posisi lainnya. .

5. Klasifikasi Pekerjaan

Kelas pekerjaan bentuk sekelompok pekerjaan memiliki nilai yang sama.

13.5 Recruitment dan Konsep The Right Man and The Right Place(Fahmi 2015:30–32)

Secara umum, saat evaluasi kesesuaian pegawai masa depan. Ada dua penilaian umum yang harus dipertimbangkan untuk pekerjaan atau keterlibatan bisnis, yaitu :

1. *Background Education, dan*
2. *Periode Experience.*

Pendidikan sebelumnya dipandang dalam kaitannya dengan latar belakang pendidikan seseorang, termasuk kesesuaian untuk pendidikan profesi berikutnya. Artinya, linearitas pendidikan berkaitan erat dengan proporsi pekerjaan yang membantu memaksimalkan atau memperlancar pekerjaan. Misalnya, gelar Sarjana Teknik Sipil digunakan di bidang pemrosesan cat, dan gelar Sarjana Akuntansi digunakan di sektor pemasaran. Jelas, ini dianggap sebagai ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan deskripsi pekerjaan. Selain itu, hal ini dapat mempengaruhi kualitas kerja seseorang.

FedEx mengembangkan filosofi manajemen sumber daya manusianya berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Tidak ada PHK,
- b. Memastikan perlakuan yang adil,
- c. Survei, Umpan Balik, Tindakan,
- d. Promosi internal,
- e. Bagi hasil, dan
- f. Kebijakan Pintu terbuka.

Masalah paling mendasar yang sering melanda bidang *talent analytics* adalah diawali dengan kegagalan dalam merekrut dan *men-deploy* karyawan yang tidak sesuai harapan. Dalam mengutamakan konsep pembangunan dan pengembangan usaha, maka penerapan Konsep “orang yang tepat di tempat yang tepat” yang harus diperhatikan.

Konsep ini sangat populer di departemen SDM. Ini tentang mengevaluasi karyawan dengan cara yang praktis dan menempatkan mereka pada posisi yang mereka anggap berharga.

13.6 Tujuan Rekrutment

Henry Simamora tujuan perekrutan meliputi:(Setiani 2013:214)

1. Menarik pelamar dalam jumlah besar untuk meningkatkan peluang Anda dalam memilih karyawan potensial yang Anda yakini akan memenuhi standar keterampilan organisasi Anda.
2. Setelah merekrut, tujuannya adalah untuk mendapatkan karyawan terbaik dan mempertahankan mereka di perusahaan untuk jangka waktu yang wajar.
3. Kegiatan perekrutan harus memiliki efek limpahan dengan meningkatkan citra organisasi secara keseluruhan dan memberikan kesan yang baik bagi pelamar yang gagal terhadap perusahaan.

Tujuan perekrutan adalah untuk menarik sebanyak mungkin kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dicari perusahaan. Bagikan sumber kandidat untuk memungkinkan kandidat terbaik dan berkualitas tinggi untuk perekrutan.

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk menemukan orang yang tepat untuk posisi tertentu sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan bertahan di perusahaan untuk jangka panjang. Meski tujuannya tampak sangat sederhana, ternyata prosesnya sangat rumit, memakan waktu, mahal, dan rawan kesalahan.

13.7 Metode Perekrutan

Memperjakan adalah proses menyatukan orang jumlah yang tepat,, jumlah yang cukup, dengan persyaratan yang masuk akal, mengisi kekosongan dalam organisasi. Ada beberapa cara untuk merekrut perilaku, antara lain: :(Saragi Sitio 2020:20–21)

1. *Outsourcing*

Proses *outsourcing* ke penyedia layanan eksternal sedang berlangsung Saya dulu melakukan pekerjaan internal. Subkontraktor Sudah menjadi hal umum untuk menawarkan fungsi yang berbeda kepada perusahaan lain industri selama beberapa dekade.

2. Pegawai tidak tetap

Mereka adalah pekerja paruh waktu pekerja sementara atau kontraktor wiraswasta.

3. Agen tenaga kerja (perekrutan)

Organisasi profesi pengguna adalah perusahaan leasing karyawan ke perusahaan lain.

4. Bekerja Lembur

Lembur memberi manfaat bagi pemberi kerja dan karyawan. Pengusaha mendapatkan keuntungan dari menghindari biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Karyawan mendapat manfaat dari kenaikan pendapatan selama lembur.

13.8 Alasan-Alasan di Lakukan

Rekrutment(Setiani 2013:39–40)

1. Penciptaan organisasi baru,
2. Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi,
3. Penciptaan lapangan kerja dan aktivitas baru,
4. Saya memiliki pekerjaan untuk pindah ke organisasi lain,
5. Ada pekerja yang berhenti dengan atau tanpa rasa menghormati,
6. Beberapa pekerja pensiun dan pensiun,

7. Beberapa pekerja telah meninggal.

13.9 Definisi Seleksi

Menurut Ambar T Sulistiyanı dan Rosidah, adalah urutan langkah-langkah yang dijalankan memutuskan apakah akan menerima pelamar. Dalam satu kasus tertentu, itu ditolak atau diterima setelah dilakukan serangkaian pengujian.(Rosidah and Ambar T Sulistiyanı 2003:151)

Seleksi merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia atau rekrutmen, yang terdiri dari perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan dan produksi.(Potale et al. 2016:112) Seleksi adalah serangkaian langkah tindakan untuk menentukan apakah pelamar akan diterima atau ditolak berdasarkan kualifikasi job description.(Jusmaliani 2011:83)

Pilihan (seleksi) adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan yang menentukan siapa adalah siapa-siapa di antara calon karyawan yang dianggap paling cocok atau berkualitas tidak dapat diterima sebagai karyawan diterima atau ditolak sebagai karyawan.(Mardiah 2016:226)

Istilah "seleksi" berarti "pilihan pekerja" yang sudah tersedia. Proses seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mengamankan sumber daya manusia yang berkualitas. Persyaratan dan kualifikasi berdasarkan deskripsi pekerjaan yang ada atau yang berlaku untuk memenuhi kebutuhan organisasi anda.(Sari Lubis 2018:17)

Menurut Ivancevich (Marwansyah, 2012), pilihan adalah organisasi, orang atau individu di antara kandidat yang memenuhi kriteria seleksi terbaik untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini.(Marwansyah 2012)

Seleksi adalah upaya pertama perusahaan untuk menarik karyawan yang berbakat dan berkualitas, semua orang memberi, melakukan - semua orang bekerja di perusahaan. Proses seleksi harus jujur, hati-hati dan obyektif. Pegawai yang mendapat penghargaan sangat mudah diterima dan diajak bekerja sama. (Hasibuan 1994:51-52)

Menyebutkan juga pilihan (seleksi) untuk kegiatan menyeleksi dan menentukan pelamar kerja atau penolakan sebagai pegawai perusahaan ini. (S.P Hasibuan 2007:177) Menurut Sondang P Siagian, saat berkelompok Menarik pelamar melalui berbagai kegiatan proses rekrutmen selanjutnya adalah seleksi, dan proses seleksi terdiri dari berbagai tahapan. Konkrit memutuskan pelamar mana yang akan diterima, pelamar mana yang akan ditolak. (P. Siagian 2015:131)

Pilihan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Aktivitas Setelah proses rekrutmen selesai, artinya adalah Sejumlah besar pelamar yang memenuhi syarat dikumpulkan untuk seleksi. Proses seleksi ini dimulai dan diakhiri ketika pelamar melamar pekerjaan dengan keputusan untuk lulus. (Mega Purwaning Putri, Desta Fitri Ramadhanti, and Siti Nur Kholisoh 2021:3)

Seleksi merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia atau rekrutmen, yang terdiri dari perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan dan produksi. Proses seleksi mencakup langkah-langkah khusus untuk menentukan pelamar mana yang akan diterima. Proses ini dimulai dengan pencari kerja dan diakhiri dengan keputusan perekrutan. (Kurnia and Santoso 2018:112)

Seleksi terdiri dari serangkaian langkah aktif, dengan bantuan yang diputuskan apakah, sesuai dengan kualifikasi aplikasi, penunjukan dalam deskripsi pekerjaan dilakukan atau tidak.

Seleksi adalah proses memilih dan memutuskan siapa yang cocok dan siapa yang tidak boleh bekerja di perusahaan. Sistem seleksi yang baik harus dibuat oleh tim seleksi dan diputuskan melalui diskusi dimana keputusan dapat dijelaskan.(Fahmi 2015:36)

Dari pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa seleksi adalah proses dimana suatu organisasi atau perusahaan mencari calon karyawan yang cocok untuk posisi yang dibutuhkan dan memiliki keahlian (skill) yang sesuai.

13.10 Kriteria Seleksi

Simamora (2004) dapat secara luas diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori:(Simamora 1997:202)

1. Latar Belakang Akademik

Latar belakang/keterampilan akademik dan isinya kemudian mencerminkan kemampuan intelektual tentang pencari kerja.

2. Riwayat Pekerjaan

Pengalaman atau latar belakang profesi, dalam hal ini nama dan alamat perusahaan tempat anda bekerja sampai sekarang. untuk melihat tren. Perilaku pelamar yang menolak tawaran pekerjaan dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

3. Kondisi Fisik, dan

4. Kepribadian.

Oleh karena itu, praktik seleksi harus didasarkan pada kriteria dasar tenaga kerja yang efektif dan sukses dipertahankan, termasuk:

1. Seleksi dipandu oleh analisis pekerjaan
2. Seleksi harus efektif dan efisien
3. Seleksi dengan perencanaan personalia

4. Harus mematuhi aturan dan ketentuan yang berlaku saat melakukan seleksi aturan harus diperhatikan saat memilih
5. Pilihan harus objektif dan jujur.

13.11 Tujuan Seleksi Karyawan

Ada beberapa alasan mengapa Anda harus memilih. Tujuan seleksi karyawan adalah:(Fahmi 2015:36)

1. Pekerjakan karyawan yang dipandang benar-benar berharga dan mampu melakukan tugas yang diberikan pada posisi tersebut.
2. Hindari mempekerjakan kesalahan.
3. Membuat pekerjaan lebih terukur dan memiliki dasar hukum yang jelas.

Seleksi perekrutan karyawan baru menerima:(Hasibuan 1994:55)

1. Karyawan yang berbakat dan prospektif,
2. Karyawan yang jujur dan disiplin,
3. Seorang pekerja yang kompeten dengan keputusan yang tepat,
4. Karyawan yang kompeten dan bersemangat,
5. Tenaga kerja yang dinamis dan kreatif,
6. Karyawan yang Inovatif dan Bertanggung Jawab sama sekali,
7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi,
8. Karyawan yang terkadang mudah berkembang depan,
9. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri, dan
10. Karyawan dengan perilaku dan budaya malu.

13.12 Kualifikasi Yang Menjadi Dasar Seleksi

Menurut M. Manura, I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta mengutip. Beberapa kualifikasi di balik proses seleksi adalah:(I Wayan Mudiarta Utama, Ni Wayan Mujiati, and I Komang ardana 2012:73)

1. Keahlian

Pengetahuan dasar adalah indeks silakan lihat ketika memilih. memiliki keahlian keterampilan teknis terbagi dalam tiga kategori. Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin keterampilan manusia yang dimiliki oleh pemimpin menengah, keterampilan konseptual milik manajemen puncak.

2. Pengalaman

Pengalaman sangat penting pilihan. Bisnis lebih condong ke pencarian

Kandidat berpengalaman dan pekerja masa depan yang baru lulus dari sekolah sebagai kandidat karyawan yang berpengalaman dianggap lebih kompeten. Tentu saja mencari tenaga kerja untuk itu, untuk melaksanakan tugas rasakan kecerdasan tingkat lanjut.

3. Usia menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi. Usia Mempengaruhi Kesehatan Fisik dan Mental Karyawan, Keterampilan, dan Tanggung Jawab.

4. Jenis Kelamin

Pertimbangan khusus dalam proses seleksi secara khusus, sifat pekerjaan tertentu, jam kerja, pembatasan pemerintah.

5. Pendidikan Pelatihan

Pengalaman Pemohon Menentukan Hasil Pilihan, Pendidikan meliputi pendidikan formal dan pendidikan, informal.

6. Keadaan Fisik

Kondisi fisik pelamar mempengaruhi hasil Pilihan. Perusahaan selalu mengutamakan orang Sehat dalam

pikiran dan tubuh, dalam postur tubuh yang sehat cukup bagus.

7. Penampilan

Perhatikan baik-baik penampilan umum dan kerapian seseorang. Bagaimana tampilannya dari luar. Penampilan secara umum kualifikasi tambahan, tetapi sangat penting akan dipertimbangkan dalam proses seleksi.

8. Bakat

Bakat dengan kata lain, sifat yang mudah berkembang. Pahami dan pahami dengan cepat. bakat yang dibutuhkan ada bakat nyata dalam proses seleksi dapat diperluas secara luas.

9. Temperamen

Dengan kata lain, sifat orang yang tidak bisa pendidikan, lingkungan. Berhubungan langsung dengan emosi. Perangai adalah sifat dengan dasar yang bersumber dari fisik seperti kebahagiaan, ketenangan, semangat, moody, murah hati, pesimis, cerewet dan pendiam.

10. Karakter

Karakter manusia dapat diubah melalui pendidikan dan pelatihan. lingkungan. Oleh karena itu, pemilihan karakter sangat penting dalam memilih calon tenaga kerja berkualitas.

13.13 Cara Seleksi atau Tahapan dalam Proses Seleksi

Metode seleksi dilakukan oleh organisasi perusahaan dan dari organisasi sosial saat mempekerjakan karyawan selama ini saat ini, yaitu:

1. Non Ilmiah

Pilihan yang tidak ilmiah tidak dibuat untuk atau bertentangan dengan standar atau kebutuhan aktual bekerja/status, tetapi hanya membumi pada asumsi dan

pengalaman. Dalam hal ini, pilihan tidak bergantung pada isi tugas dan deskripsi pekerjaan dari posisi yang akan diisi.

2. Metode Ilmiah

Pemilihan berdasarkan metode ilmiah didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan kebutuhan aktual. Posisi diisi dan dipandu oleh beberapa perubahan dan standar. Pilihan metode ilmiah ini dan pengembangan pilihan non-ilmiah. Analisis yang sangat teliti terhadap item yang dipilih untuk menarik karyawan berbakat dan berbakat ke pekerjaan yang tepat.

Seleksi ilmiah harus dilakukan dengan cara berikut:

(1) Gaya kerja Jelas dan sistematis. (2) berorientasi pada kinerja; (3) niat 4) berdasarkan analisis profesional dan ilmu sosial lainnya; (5) pedoman hukum ketenagakerjaan.(Saragi Sitio 2020:24)

Pegawai yang lolos proses rekrutmen dan diundang dalam proses seleksi harus memenuhi atau memenuhi beberapa persyaratan umum dan persyaratan untuk mengikuti proses seleksi secara umum dibagi menjadi empat tahapan. Anda dapat menyertakan langkah-langkahnya:(Fahmi 2015:37)

1. Tahap Seleksi Administrator
2. Tahap Seleksi Ujian Tulis
3. Tahap tes wawancara
4. Tahap tes kesehatan

Persyaratan seleksi untuk tahap pertama atau persyaratan integritas administrasi untuk tahap seleksi administrasi umumnya:

1. Surat pengantar yang ditandatangani
2. Daftar Riwayat Hidup
3. Ijazah dan sertifikat, sebaiknya legal.

4. Surat keterangan terakreditasi dari perguruan tinggi atau jurusan tempat calon pegawai pernah belajar dan menulis sertifikasi nilai minimal B.

13.14 Proses Seleksi

Berikut untuk proses yang bisa digunakan seleksi calon karyawan meliputi:(Saragi Sitio 2020:24–25)

1. Seleksi Administrasi

Surat kepada Sumber Daya Manusia atau Komite Pelibatan karyawan yang telah diaudit atau yang integritasnya telah diverifikasi sesuai dengan persyaratan yang dipublikasikan .

2. Wawancara Pendahuluan

Selama fase ini, karyawan potensial biasanya dievaluasi kemampuan melihat dan berbicara. Pemohon ditanya bagaimana mereka melamar pekerjaan itu, berapa gaji yang mereka harapkan, dan dari mana mereka mendapat informasi lowongan, latar belakang pendidikan, riwayat pekerjaan dengan menanyakan tentang ijazah terakhir.

3. Formulir Lamaran Kerja

Harus mengisi formulir aplikasi pengumpulan data pribadi dari calon hires

Lengkap dan konsisten. Staf umum desain aplikasi dan pengiriman semua pelamar.

4. Pemeriksaan Referensi

Referensi adalah metode membandingkan hasil tes karyawan, wawancara, keberadaan di perusahaan tempat anda berada, dll.

5. Tes Psikologi

Tes psikologi dibagi menjadi lima jenis,yaitu :

- a. Tes kecerdasan yaitu kemampuan untuk memahami masalah temukan jawabannya.
- b. Tes prestasi adalah tes yang dilakukan mengukur kinerja pelamar. tes seperti itu menunjukkan apa yang

- saat ini mungkin. Dan mengetahui prestasi pelamar, memenuhi keinginan perusahaan.
- c. Tes bakat adalah tes bakat atau keterampilan yang mungkin telah dikembangkan atau masih tersembunyi atau tidak terpakai. Hasil yaitu, memprediksi kinerja pekerjaan pelamar nanti.
 - d. Tes kepribadian (tes karakter) yaitu mengetahui karakter seseorang berperan dalam menentukan kesuksesan seseorang. tes ini dirancang untuk menghindari gangguan respons diberikan kepada pemohon karena kemungkinan besar pemohon tidak akan melakukannya niat yang benar.
 - e. Tes minat adalah tes yang dilakukan terhadap suatu mata pelajaran untuk mengetahui bahwa seseorang tertarik pada sesuatu seseorang yang tertarik pada pekerjaan tertentu.
6. Wawancara lanjutan, wawancara kerja sebagai tahapan proses seleksi, merupakan wawancara tertutup antara pemangku kepentingan dengan panitia atau dapl.
7. Pemeriksaan Kesehatan
- Kami melakukan pemeriksaan kesehatan untuk melihat yang biasanya dilakukan adalah kondisi fisik pencari kerja akan datang dari tim medis perusahaan. Cek kesehatan itu dilakukan untuk tujuan pencegahan potensi untuk menarik karyawan yang sering sakit
8. Persetujuan Langsung
- Oleh Manajer dengan pilihan dan untuk mendaftar tiba melalui langkah sebelumnya langkah terakhir yang penting adalah persetujuan dari atasan langsung Anda.
9. Pemeriksaan atau pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan kesehatan konfirmasi akan dilakukan kebugaran fisik pelamar untuk persyaratan pekerjaan.

Setelah melalui semua tahapan seleksi, tinggal menunggu pengumuman apakah yang bersangkutan bisa dinyatakan lulus semua tahapan. Setelah lulus, anda akan siap menandatangani kontrak bersedia bekerja dan ditempatkan di mana saja, sesuai ketentuan kontrak, seperti :

- a. Jumlah gaji yang diterima.
- b. Asuransi kesehatan (asuransi kesehatan),
- c. Bonus,
- d. Tunjangan,
- e. Jaminan Kesehatan,
- f. Memperoleh fasilitas, dll.

13.15 Beberapa Permasalahan dalam Proses Seleksi

Selama proses rekrutmen dan seleksi, kita sering menemui beberapa masalah seperti:

1. Data pelamar potensial dapat diubah untuk lulus tes tingkat pemerintah
2. Nepotisme dan penarikan staf terjadi, tidak termasuk orang-orang yang sebenarnya berhak mendapatkan gelar tersebut.
3. Kontrol pilihan yang lemah memungkinkan penjahat atau pelaku untuk mengubah berbagai data pribadi, sehingga memungkinkan mereka untuk melewati pilihan tersebut.
4. Tim rekrutmen dan seleksi seringkali tidak stabil dan tidak memiliki tingkat emosi yang terkontrol dengan baik, membuat keputusan rentan terhadap kesalahan.

Oleh karena itu, untuk menghindari permasalahan di atas, diperlukan adanya tim seleksi rekrutmen yang benar-benar dapat mewujudkan keinginan para manajer dan eksekutif. Ini berarti bahwa tim yang berpartisipasi dipandang benar-benar kompeten dan dapat dipercaya serta bertanggung jawab untuk jangka

panjang dalam semua ide yang mereka komunikasikan, termasuk pengambilan keputusan mereka.(Fahmi 2015:39)

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PENERBIT ERLANGGA.
- Edision, Emron. 2009. *Human Resource Development; Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Aplikasi*. Pancoran, Jakarta Selatan: ALFABETA.
- Handoko, T. Yani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Masagung.
- I Wayan Mudiarta Utama, Ni Wayan Mujiati, and I Komang ardana. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. satu. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kurnia, Ridwan Mawala, and Meilanny Budiarti Santoso. 2018. "Proses rekrutmen dan seleksi pekerja k3l unpad." *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial* 1(2):108. doi: 10.24198/focus.v1i2.18264.
- Mardiah, Nila. 2016. "Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Dalam Perspektif Islam." *Padang Maqdin* Vol. 1, Nomor 2.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mega Purwaning Putri, Desta Fitri Ramadhanti, and Siti Nur Kholisoh. 2021. "Seleksi." *Salatiga*.
- P. Siagian, Sondang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Potale, Billy Renaldo, Viktor Lengkong, and Silcyljeova Moniharapon. 2016. "Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada pt bank sulutgo." 16(04).
- Rosidah, and Ambar T Sulistiyan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saragi Sitio, Vera Sylvia. 2020. *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Sari Lubis, Anggia. 2018. *Modul Kuliah Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Medan.
- Schermerhorn, Jr., John R. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: ANDI.
- Setiani, Baiq. 2013. "Kajian sumber daya manusia dalam proses rekrutmen tenaga kerja di perusahaan." 1.
- Simamora, Hary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soegihartono. 2018. *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Repository Universitas Semarang.
- S.P Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

BAB 14

MANAJEMEN ENTITAS

Oleh Surip

14.1 Pendahuluan

Era society 5.0 muncul pada 21 januari 2019, ini sebagai resolusi industri 4.0, kontek era ini merupakan menggunakan teknologi modern dengan mengandalkan manusia sebagai komponen utama. Society 5.0 adalah lanjutan dari society 4.0 yang di dalamnya manusia hanya mengenal internet dan komputer.

Dengan adanya era tersebut, lembaga pendidikan harus berbenah dan harus bersifat inklusif dalam menyingkapinera tersebut, sehingga lembaga pendidikan Islam terutama pondok pesantren tetap terus eksis dalam perubahan zaman. Akal manusia harus berinovasi, karena makhluk Tuhan yang diberikan akal pikiran adalah manusia, akal yang membentuk nalar dan selanjutnya akan melakukan tafakkur dan tadabbur yang merupakan identitas manusia. Satuan pendidikan yang menjamur sekarang ini terkadang acuh pada manajemen yang harus dilakukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan islam, terkadang menerapkan manajemen yang sudah usang, kalau tidak mau dibilang manajemen asal-asalan, sehingga lembaga yang dibangun perkembangannya stagnan, sehingga distorsi perkembangan pondok pesantren yang statis, kasus-kasus yang terjadi di pondok pesantren, kehilangan kewibawaan pimpinan, pondok pesantren yang tidak ramah tehnologi, ini harus disingkapi secara serius dengan melakukan rekonstruksi manajemen.

Adapun untuk meminimalisir permasalahan yang terjadi di pondok pesantren, juga untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam tersebut, agar mengikuti perkembangan zaman,

harus ada kebijakan konkrit yang harus dilakukan, karena pendidikan sifatnya dinamis. Era Society 5.0 menuntut kita untuk mengembangkan pola manajemen di pondok pesantren dengan pola yang modern. Modernisme dalam pendidikan Islam sudah termaktub dalam dogma Islam yang bersumber dari ayat-ayat Allah dalam al-qur'an, maka sejatinya setiap muslim harus memahami secara komprehensif bahwa Islam telah mengajak manusia untuk modern, terutama terkait tentang pendidikan Islam, karena memang ayat-ayat al-qur'an kalau kita telaah dengan seksama, akan kita temukan konsep pendidikan Islam yang modern (surip: 2022: 1).

Pendidikan merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia untuk menjadi manusia yang bermartabat. Emile Durkheim (2006: 33) mengatakan bahwa Pendidikan merupakan fakta sosial, dalam kehidupan bermsyarakat pendidikan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan karakteristik seseorang, konsep sosiologi pendidikan berawal dari kebutuhan pendidikan dalam masyarakat, ini yang membedakan antara manusia dengan makhluk yang lain (surip: 2022: 3). Manusia layak untuk menjadi penghuni bumi atas nama wakil Tuhan untuk memelihara bumi karena manusia makhluk berkembang, dengan syahwatnya akan bisa mengelola alam ini.

Dengan akalunya manusia membutuhkan perkembangan otaknya melalui pendidikan, muhammad Adib Al-Jabari (2007) dalam membentuk pendidikan Islam yang modern, itu tak akan terlepas dari proses penalaran yang baik dalam pendidikan Islam, melalui konsep metode nalar bayani (pengkajian teks), burhani (Pengkajian tekstual) dan irfani (Pengkajian intuisi), penalaran tersebut harus terintegralisasi dalam pendidikan Islam, sehingga dalam skala praktis di lembaga pendidikan Islam akan terakomodir secara holistik, Sehingga pendidikan Islam yang modern dapat terealisasi sesuai tujuan yang bersandar pada Al-Qur'an dan Sunnah, konsep yang ditawarkan al-jabari itu bermuara pada

konsep pengembangan disiplin ilmu, lalu bagaimana dalam pengembangan konsep manajemen lembaga pendidikan Islam, agar cita-cita lembaga pendidikan bisa terealisasi.

Dari teori-teori yang muncul, maka perlunya sebuah manajemen yang apik dalam menangani manajemen lembaga pendidikan Islam di era industri 4.0, jika manajemen tersebut tidak direkonstruksi ulang, maka dipastikan akan mengalami stag dalam perkembangan dan akan sulit mengikuti perkembangan masyarakat, sehingga akan ditinggalkan oleh masyarakat.

14.2 Pentingnya Manajemen Entitas

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan , melihat permasalahan di pesantren penulis mencoba memetakan dengan memberikan solusi konkrit sebagai berikut.

a. Melalui penerapan manajemen entitas.

Manajemen entitas merupakan pengaturan pola, wadah, wujud, sektor di lembaga pendidikan yang harus dilakukan dalam pengembangan pondok pesantren. Dalam manajemen entitas terdapat bagian yang saling terikat dalam tataran pelaksanaannya, sehingga *stakeholder* dapat melaksanakan program yang akan dilakukan dengan mudah. Efek kemoderenan dalam pengembangan program untuk menghadapi society 5.0 adalah suatu keniscayaan, maka dalam manajemen modern di dalamnya terdapat konsep hadharah yang dapat diterjemahkan menjadi kemoderenan. Karena setelah penulis mengadakan penelitian di lembaga pendidikan, ternyata kemajuan lembaga pendidikan Islam tidak hanya oleh faktor kepemimpinan, terkadang pemimpin *an sich* yang berpengalaman hanya terjerumus pada tangan besi, meminjam bahasa nurchalis akan terjadi “benevolent dictatorship” bentuk tirani berbalut kenyamanan, sedangkan pemimpin yang hanya mengandalkan ilmu tanpa pengalaman,

akan terpaku pada rigid kebijakan yang berakibat pada perkembangan lembaga pendidikan Islam yang lambat.

Oleh karena terjadinya dekadensi perkembangan pondok pesantren akibat dampak beberapa faktor, akan tetapi pentingnya melakukan pengembangan manajemen entitas untuk kemajuan pondok pesantren di era saat ini. Konsep manajemen yang harus dilakukan sebagai berikut.

1. Hadharah Ilmi (Moderasi Nilai)

Kemoderenan ilmu merupakan manajemen penerapan ilmu dengan tidak membuat pemilahan terhadap disiplin ilmu tertentu. Ilmu yang bersifat kauniah, aqliyah dan wijdaniyah dalam konsep harus disatukan dalam bentuk irisan, saling mempengaruhi dan mengikat. Dalam konsep hadharah ilmu tersebut harus dibarengi dengan alat-alat pendukung pencapaian, maka alat pendukung yang indentik dengan *Computerized* harus dilakukan dalam lembaga pendidikan Islam. Selain ilmu *an sich* dalam hadharah ilmu juga menyangkut dengan sumber daya insani pengurus dan pelaksana lembaga. Dalam hadharah ilmu yang dimaksud adalah kemapanan pengurus, pelaksana pendidikan dan konsep keintegrasian ilmu, dalam tataran praktiknya pondok pesantren harus berani menerapkan konteks ilmu dan sains. Hadharah ilmi ini terdiri dari integrasi disiplin ilmu, pengembangan antara ilmu dan teknologi. Lembaga pendidikan islam harus maju dengan cara menguasai ilmu yang bersifat holistik, dengan kata lain ilmu tanpa batas, materi yang diajarkan di pondok pesantren bukan hanya ilmu-ilmu syariat dan akal, akan tetapi harus memperdalam ilmu pasti dan humaniora.

2. Hadharah Nashi (Moderasi Empiris)

Dalam konsep kedua ini melalui manajemen hadharah nashi, kemoderenan dalam tataran aplikatif, instrumen pendukung pelaksanaan pendidikan Islam yang baik, yaitu dengan mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman, sarana dan prasarana yang baik, karena ini bagian penting pembangunan insprastruktur pondok pesantren, dengan hadharah nashi ini lembaga baru bisa mengembangkan ilmu-ilmu yang bersifat terapan, hal ini harus dilakukan ketika pondok pesantren mau berbenah untuk perkembangan pendidikan Islam.

Dengan era society 5.0 pondok pesantren yang tidak mau untuk melengkapi pasilitas pembelajaran, tehnologi pembelajaran, alat virtual dalam pembelajaran dan jaringan yang kuat. Lembaga pendidikan Islam tersebut pada akhirnya akan menjadi pondok pesantren yang susah untuk berkembang. Oleh karena itu seluruh faktor yang menyangkut manajemen nashi harus direaktualisasikan dalam tataran manajemen yang baik, sehingga dapat menyokong perkembangan pondok di era saat ini.

3. Hadharah Falsafi (Moderasi intuitif/ Etik)

Hadharah falsafi ini menyangkut tentang konsep batin, penyucian diri, tajalli. Manajemen ini harus dilaksanakan di pondok pesantren, terutama pemimpin dan pengurus sebagai pengemban amanah dalam lembaga tersebut. Ini penting karena konsep lembaga pendidikan Islam sejatinhya adalah lembaga tempat untuk pengembangan pendidikan, ta'dib dan pembelajaran (Naquib Al-attas: 2014). Jika kita menelaah lebih mendalam manajemen falsafi ini harus diutamakan dari

manajemen hadharah ilmi dan nashi, walaupun saling berkaitan, dengan kata lain olah batin lebih harus diprioritaskan. Dengan adanya kasus pelecehan oleh steak holder di pondok pesantren itu semata karena salah olah batinnya, salah amanahnya, salah kejujurannya. Jika manajemen ini tidak dilakukan maka perkembangan pondok yang terjadi karena sarana prasarana sangat memadai akan bersifat sementara.

Manajemen entitas tersebut, penulis menelaah secara konprehensif dan mengacu pada konsep yang dipaparkan oleh Adib al-jabiri dalam membuka penalaran pemahaman ilmu pengetahuan dengan melalui 3 komponen nalar, sehingga dalam tataran implementasi perlu saling menguatkan dari lini entity untuk mencaat tujuan suatu lembaga pendidikan Islam.

Gambar Dan Tabel

Tujuan dari manajemen entitas adalah mengintegrasikan pola pengembangan melalui ilmu, aplikasi, dan etik untuk pengembangan pondok pesantren dalam era society 5.0. Tujuan ini bisa dicapai bila masing-masing pola harus dilaksanakan di dalam manajemen lembaga.

Tabel 14.1. Tujuan manajemen entitas

NO	MANAJEMEN ENTITAS	TUJUAN
1	HADHARAH ILMI (NILAI)	Integrasi ilmu
2	HADHARAH NASHI (EMPIRIS)	Pengembangan Sarpras pondok, jaringan kuat
3	HADHARAH FALSAFI (ETIK)	Penguatan etik dan intuisi.

Sesuai dengan tabel diatas, bahwa kemoderenan ilmu dalam pondok pesantren tujuannya agar terjadi islamisasi ilmu pengetahuan (Amin abdullah: 2004), ilmu umum, ilmu agama, ilmu pikir saling beririsan dan bagian dari disiplin ilmu, tanpa harus memisahkan dengan disiplin ilmu yang lain. Kemoderenan tataran pendukung pelaksanaan-aplikatif-bertujuan pada kelengkapan alat pembelajaran dan sarana prasarana yang lengkap, sehingga ini menjadi pendukung pembelajaran dan pendidikan. Sedangkan kemoderenan etik merupakan pengembangan batin pelaksana lembaga tersebut, ini biasa disebut modal untuk mencapai keberkahan dalam pondok pesantren.

b. Entitas Integralistik dalam Pengembangan Pondok Pesantren

Dalam mencapa kemajuan pondok pesantren, terutama dalam pengembangan lembaga pendidikan islam era society 5.0, maka harus dibutuhkan keterikatan entitas di dalamnya, mengambil bahasa Amin Abdullah ketiga Entitas tersebut harus terdapat irisan, sehingga dalam pelaksanaannya bersifat komprehensif. Hadharah Ilmi akan ada ikatan kepada kadharah nashi, dan hadharah nashi akan terikat dengan hadarah falsafi.

Tabel 14.2. prosentase manajemen entitas

NO	ENTITAS	PROSENTASE
1	HADHARAH ILMI	30
2	HADHARAH NASHI	30
3	HADHARAH FALSAFI	40

Sumber: Integrasi sains dan Islam (2004)

Adapun prosentase Hadharah Falsafi lebih besar dibandingkan entitas yang lainnya, dalam penerapan manajemen di pondok pesantren karena dalam adagium ulama salaf, bahwa etika diatas ilmu, imam Malik dalam hilyah aulia hal 330, mengatakan “ belajarlah adab sebelum belajar ilmu”. Karena adab adalah perpaduan antara ilmu dan amal (unida: 2020).



Gambar 14.1. integralistik manajemen entitas

Hadharah falsafi menurut diagram di atas endrung lebih dominan di banding dengan entity yang lain, sesuai penelaah penulis ke lembaga pendidikan melalui wawancara stakeholder, maka tidak berlebihan kalau entity falsafi harus lebih dominan dengan entity yang lain, sesuai dengan sya'ir syekh syarafuddin al-imrithi.” *jika pemuda mempunyai niat tulus maka akan mulia, dan jika niat itu tidak ada maka tidak ada gunanya*”, niat tulus termasuk dalam entity falsafi.

إذا الفتى حسب إعتقاده رفع
وكل من لم ينتقد لم ينتفع

14.3 Relevansi Manajemen Entitas dalam Pendidikan

Dalam konsep metode modernitas pendidikan Islam tak akan terpisah dengan kebangkitan gagasan dan program modernisme Islam (Azyumardi Azra: 1999: 34). sehingga lembaga pendidikan Islam harus modern dalam perkembangan dewasa ini, ini bagian dari tuntutan zaman sehingga lembaga pendidikan islam tidak ketinggalan.

Konsep yang ditawarkan para pemikir Islam tentang integrasi ilmu itu bagian dari wacana kemajuan dalam disiplin ilmu, dan bagian dari bentuk kemoderenan islam, Sesuai ayat yang menjelaskan untuk menjadi umat yang modern, dalam surat al-bagarah ayat 143.

وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ
وَيَكُونَ الرِّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا

“ Dan demikian pula kami telah menjadikan kalian umat yang moderat, agar menjadi saksi manusia dan agar Rasul menjadi saksi perbuatan kalian.”

Menurut Ibnu katsir (1923) makna “ wasathan” pada ayat di atas adalah “ al-khiyar wa al-awjad” kelompok pilihan dan terbaik, moderat dan berkompetensi tinggi, untuk membentuk kelompok yang berkompetensi harus terdapat penalaran yang maju tidak kolot, menurut Muhammad Adib Al-jabiri (2021) untuk membentuk penalaran yang matang dan menyongsong pendidikan Islam yang modern, tak terlepas dari penalaran yang baik dalam menyingkapi ilmu pengetahuan, menurutnya nalar dibagi menjadi tiga macam, nalar bayani (melalui nash-nash), nalar burhani (melalui tafsir dan konsep), dan nalar ifrani (melalui tasawuf, marifat). Hal ini berbanding lurus dengan konsep yang dipaparkan

oleh Amin Abdullah dengan konsep integrasi dan interkoneksi untuk membentuk proses pendidikan modern, bahwa menurutnya seluruh disiplin ilmu itu harus beririsan dan terintegrasi, karena ilmu itu dari Allah SWT, menurutnya jika dipetakan ilmu itu terbagi menjadi 3 macam, antara lain ilmu alam (*kauniyah*), ilmu akal (*qauliyah*), ilmu intuisi (*wijdaniyah*) (Amin Abdullah: 2014).

Syed Naquib al-attas ilmuwan kelahiran indonesia dan menjadi warga negara malaysia ini, memaparkan tentang epistemologi Islam, bahwa seluruh ilmu itu menjadi islam (baca: sesuai dengan ajaran Agama Islam) jika diawali dengan ketauhidan, pendapat ini senada dengan raj'i al-faruqi. Sedangkan kutowijoyo dengan panggilan akrabnya kunto berpendapat tentang kemajuan ilmu dengan membuat teori paradigma Islam, bahwa pengilmuan islam itu penting dalam mengembangkan pengetahuan secara pro aktif. Para ilmuwan tersebut berbicara tentang tantangan ilmu masa depan, dengan solusi modernitas ilmu. Umat islam harus mengkaji disiplin ilmu walaupun harus pergi ke negara cina, ini menunjukkan bahwa ilmu bebas sektor dan parsial.

Dari pemaparan konsep -konsep yang dikemukakan para ahli tersebut, maka untuk meningkatkan ilmu pengetahuan di dalam pondok pesantren di era Society 5.0, untung mengembangkan sarana dan prasarana pondok pesantren baik mikro dan makro, dan untuk meningkatkan kinerja, kemauan, riyadhah, olah batin secara spiritual, maka perlu ada konsep baru dalam menyelesaikan distorsi pondok pesantren saat ini, maka pendapat penulis yaitu urgensinya melakukan manajemen entitas seperti dalam hasil penelitian tersebut, alasannya dengan manajemen entitas pondok pesantren akan menjadi inklusif, maju, berkembang dengan meningkatkan pengembangan 3 wadah dalam manajemen entitas tersebut, dalam melaksanakan manajemen entitas akan berpengaruh pada perkembangan outcome yang paripurna.

14.4 Hadharah Istiqra Sebagai Perekat Entitas

Dalam skala praktis keterikatan entitas yang terdiri dari nashi, ilmi, falsafi akan kehilangan kontrol dalam melakukan feedback jika tidak dilakukan system penunjang yang disebut dengan komitmen, atau penulis menyebut dengan istilah “hadharah istiqra”, ini merupakan bagian penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola sebuah organisasi lembaga pendidikan Islam.

Hadharah istiqra merupakan finishing akhir dari pemolisian manajemen, sebagai tindak lanjut dari seluruh entitas yang dilakukan dalam segala sektor lembaga pendidikan. Konsep yang ditawarkan oleh Amin Abdullah hanya 3 entitas sebagaimana dijelaskan di atas, maka menurut penulis pentingnya entitas tambahan sebagai bentuk tindak lanjut dari seluruh manajemen yang dilakukan. Dengan kata lain sebuah lembaga akan berada di tengah-tengah 3 entitas yang membentuk sebuah irisan, yaitu entitas hadharah nashi, ilmi dan falsafi, sedangkan hadharah istiqra berada mengelilingi ketiga entitas tersebut dalam satu lingkaran besar. Ini perlu dilakukan dalam sebuah organisasi pendidikan Islam, agar ketahanan program bisa berjalan dengan permanen, karena banyak sebuah organisasi yang membentuk sebuah program melalui manajemen yang apik akan tetapi program tersebut tidak berjalan lama, situasional karena tidak munculnya hadharah istiqra.

Adapun dalam konteks menyingkapi hadharah istiqra dapat melalui sebuah perjanjian yang dibuat oleh pemimpin sebuah organisasi, dengan fakta integritas merupakan salah satu cara untuk membentuk hadharah istiqra itu berjalan, melalui fakta integritas seseorang pengurus akan melakukan program yang telah dirumuskan dengan sepenuh hati, jika tidak melakukan maka akan mendapatkan sanksi sesuai kesepakatan bersama, ini harus dilakukan oleh seluruh stakeholder agar komitmen dalam manajemen tersebut tercapai.

14.5 Kesimpulan

Dalam perkembangan Era Society 5.0 Pondok pesantren yang *nota bene* sebagai lembaga pendidikan Islam harus berbenah, terjadinya distorsi pondok pesantren yang tersentral oleh wibawa Pimpinan, ketika meninggal maka lembaga tersebut masyarakat sulit percaya, keberadaan perkembangan pondok pesantren yang stagnan, dan pondok pesantren yang eksklusif, fenomena tersebut terjadi di lingkungan lembaga pendidikan Islam, sehingga harus ada solusi kebijakan yang bersifat holistik agar pondok pesantren bisa menjadi mercusuar untuk lembaga-lembaga pendidikan yang lain. Hal ini perlunya penerapan konsep baru sebagai solusi dari ketidakberdayaan perkembangan pondok pesantren.

Maka *Problem solving* yang harus diterapkan pada persoalan tersebut yaitu melalui Konsep Manajemen Entitas yang terdiri dari hadharah ILMI (pembenahan sumber daya manusia, stakeholder, pengurus), Hadharah NASHI (kurikulum, sarana prasarana), dan Hadharah FALSAFI (etik, hubungan masyarakat, link and match, amanah). Gagasan tersebut perlu dilakukan di dalam manajemen pondok pesantren secara berkelanjutan, merujuk pada teori-teori Amin abdullah, syed Muhammad naquib al-attas, Ibrahim Musa, Kuntowijoyo tentang pola lembaga pendidikan Islam di masa mendatang. *Walhasil* dalam menghadapi era Society 5.0 yang di dalamnya realisasi kerjasama antara sumber daya manusia dan sumber daya mesin sebagai pola yang harus dilakukan oleh siapapun termasuk manajemen pondok pesantren di masa datang, melalui tiga entitas hadharah ilmi, nashi dan falsafi yang terintegrasi dalam sebuah manajemen yang bermutu, maka perkembangan pondok pesantren akan terus meningkat dan tantangan dapat diselesaikan, sehingga pondok pesantren mampu menciptakan outcome yang fullskills.

Kesimpulan akhir tentang manajemen entitas untuk perkembangan lembaga pendidikan pondok pesantren sebagai berikut,

1. menyingkapi era society 5.0 yang merupakan kelanjutan dari society 4.0, lembaga pendidikan harus menyingkapi secara matang. Agar perkembangan pondok pesantren tidak stagnan.
2. Untuk mengembangkan pondok pesantren harus melakukan solusi konkrit dalam pengembangan manajemen entitas, dengan manajemen entitas lembaga pendidikan islam akan terarah dan terkonsep dalam pengembangan pondok pesantren menuju yang lebih baik.
3. Manajemen entitas merupakan pola yang digagas untuk meningkatkan pendidikan, pembelajaran dan ta'dib melalui kemoderenan ilmi, nashi dan falsafi. Ketiga manajemen tersebut harus saling beririsan tidak bisa terpisah dalam pelaksanaan, sehingga pondok pesantren bisa rekonsiliasi dalam mengembangkan lembaga untuk mencapai tujuan, dan yang terpenting dari hal itu pelaksanaan manajemen tersebut harus kontinuitas-berkesinambungan-.
4. Dalam manajemen entitas, masing-masing entity mempunyai tujuan secara garis besar dengan rincian sebagai berikut, hadharah ilmi tujuan membentuk integrasi ilmu, hadharah nashi bertujuan untuk pengembangan pendukung pasilitas dan alat ajar, jaringan yang kuat dan hadharah falsafi bertujuan untuk penguatan etik dan intuisi. Dalam tataran praktis di lembaga pendidikan ini akan membentuk perkembangan pondok pesantren di masa ini, sehingga pondok pesantren bisa bersaing mutu dengan, lembaga pendidikan yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, Muhammad 'Imaddudin. 1999. *Islam sebagai nilai terpadu*, Jakarta: YAASSIN, cet. 2.
- Abdullah, Amin. 2004. *Integrasi sains dan Islam: mempertemukan epistemologi Islam dan sains*. Yogyakarta: Nuansa aksara.
- Adiwikarta, Sudardja 2016. *Sosiologi Pendidikan Analisis sosiologi tentang praksis Pendidikan*. Bandung: Rosadakarya.
- An-Nahlawi, Abdurrahman, alih bahasa Herry Nur Ali. 1996b. *Prinsip-prinsip dan metode pendidikan Islam*. Bandung: CV diponegoro, cet ke-3.
- Azra, azyumardi. 2002. *Pendidikan Islam, Tradisi dan modernisasi menuju melenium baru*. Jakarta: logos wacana Ilmu, cet. IV.
- Al-faruqi, Raji Ismail. 1984. *Islamisasi Pengetahuan*. Bandung: Pustaka penerbit, cet.1.
- Kuntowojoyo. 2004. *Islam sebagai Ilmu*. Bandung: Mizan media utama cet 1.
- Langgulang, Hasan. 2002. *Peralihan paradigma Dalam Pendidikan Islam dan sains sosial*. Jakarta: gaya media Pratama.
- Hasan fuad. 2001. *Studium Generale*. Bandung: Pustaka Jaya.
- Nata, Abuddin. 2001. *Paradigma pendidikan Islam Kapita selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Grapindo.
- Nizar, samsul dan Efendi Zainal. 2018. *Pendidikan Ideal Bangunan karakter building*, Depok: Prenadamedia Group.
- Rachman, Fathor, 2021. *Manajemen Pendidikan Islam Pemikiran kritis-konferhensif*, Yogyakarta: IRCisOd.
- Saefudin, HA.. 2004. *Profil dan Pedoman Penyelenggaraan Pondok pesantren Mu'adalah*, Jakarta: Raja Grafindo.

- Ramaliyus.Mulyadi, 2017. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Rahman, Fazul. 1982b. *Islam and Modernity, transformation of an intelectual traditionaln* (Ahsin Muhammad) Bandung: Perpustakaan salman al-farisi ITB. Cet.1.
- Shihab, Quraish. 1997. *Wawasan al-Qur'an*, Bandung: Mizan, Khazanah Ilmu-ilmu Islam.
- Ulul albab. 2005. *Jurnal studi Islam*, sains dan tehnologi. UIN malang, vol.6, No. 3

BAB 15

ETIKA, HAK DAN KEWAJIBAN SDM

Oleh Arief Yanto Rukmana

15.1 Pendahuluan

Pemerintah dan perusahaan swasta beroperasi di bawah sistem yang dapat digambarkan sebagai saling ketergantungan mutualistik. Di bawah sistem ini, baik pemerintah maupun perusahaan swasta saling bergantung satu sama lain. Hubungan kerja terjalin apabila ada pengusaha, karyawan, dan buruh dalam satu tempat. Jika ada komunikasi yang baik antara bisnis dan karyawan, maka hubungan kerja yang positif akan terjalin antara kedua belah pihak. Jika hak dan tanggung jawab bisnis dan karyawan dijabarkan dengan jelas dalam kontrak kerja, maka semua orang bisa tenang, maka otomatis akan tercipta komunikasi yang baik. Hal ini akan mengarah pada terciptanya lingkungan kerja yang positif (Al-Qaradhwani, 2022).

Hubungan kerja terjalin apabila ada pengusaha, karyawan, dan buruh dalam satu tempat. Hubungan yang berkembang antara pemberi kerja dan buruh sebagai akibat dari pelaksanaan kontrak kerja untuk waktu yang telah ditentukan disebut hubungan kerja (Hamid, 2021).

Dalam suatu hubungan kerja antara suatu perusahaan, dalam hal ini antara pengusaha dengan pekerja atau buruh, biasanya dituangkan dalam suatu perjanjian kerja yang memuat pernyataan tentang hak dan kewajiban antara kedua belah pihak, serta segala akibat hukumnya. Dalam hal ini hak dan kewajiban dinyatakan dalam rangka hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja atau buruh. Secara umum, perjanjian kerja tidak mengizinkan aturan atau ketentuan yang bertentangan dengan

Undang-undang nomor 13 tahun 2003, serta pengeluaran mendasar yang tidak boleh melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Belakangan ini, hubungan kerja yang disfungsional telah menjadi akar penyebab berbagai jenis kecelakaan dan kecelakaan yang terjadi (Wijayanti, 2011). Sejumlah besar bisnis memberlakukan pembatasan sewenang-wenang pada karyawan mereka, tidak memperhatikan undang-undang atau pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini.

Sedangkan urgensi terkait etika profesi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar. Beberapa prinsip yang membentuk etika profesional adalah otonomi, integritas moral, tanggung jawab, dan kesetaraan, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

Etika profesi dipraktikkan untuk menumbuhkan sikap, standar, atau perilaku yang konsisten dengan profesi seseorang saat berinteraksi dengan rekan kerja atau klien (AY Rukmana; 2017).

Etika profesi berusaha untuk mengembangkan kemampuan intelektual dalam penalaran dan membekali para profesional dengan kemampuan untuk bertindak dengan cara yang lebih disukai secara moral, yang mengarah pada komitmen moral dan perilaku yang bertanggung jawab.

15.2 Etika Profesi

Sebagaimana yang kita sadari bersama menjadi pengetahuan umum, pelaku profesional adalah individu dengan pengetahuan dan kemampuan khusus yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan formal. Oleh karena itu, etika profesi diperlukan untuk menjaga martabat dan kehormatan profesi serta melindungi masyarakat dari penyimpangan atau penyalahgunaan keahlian. Etika profesi dibentuk oleh organisasi resmi para praktisi profesi. Tanpa etika profesi, profesi yang dihormati akan berubah menjadi pekerjaan biasa. Selama anggota organisasi profesi

memiliki kesadaran yang kuat untuk berpegang teguh pada etika profesinya, maka dengan memiliki etika profesi juga menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap suatu profesi.

15.2.1 Pengertian Etika

Untuk memahami "etika", perlu dikontraskan dengan "moralitas". Etika dan moralitas sering digunakan secara bergantian dengan makna yang sering dianggap sinonim. Secara teoritis, seseorang dapat membedakan dua makna etika dalam konteks ini, yang berasal dari kata Yunani (*ethos*), yang berarti konvensi atau praktik. Oleh karena itu, etika berkaitan dengan praktik hidup sehat, baik pada individu maupun pada masyarakat atau kelompok individu. Hal ini mengandung pengertian bahwa etika berkaitan dengan nilai, cara hidup yang baik, norma hidup yang baik, dan semua perilaku yang dianut dan diwariskan dari satu orang atau generasi ke generasi berikutnya.

Dalam terminologi Kant, tujuan etika adalah membangkitkan kesadaran manusia untuk bertindak secara otonom dan tidak secara heteronom. Tujuan etika adalah untuk memungkinkan orang bertindak bebas sambil tetap bertanggung jawab. Kebebasan dan tanggung jawab putra dari elemen moral otonom, salah satu prinsip prinsip moral, termasuk etika.

15.2.2 Konsekuensi Dari Perilaku Yang Tidak Etis

Keberhasilan bisnis jangka panjang sangat bergantung pada perilaku etis. Namun jika yang berkembang adalah perilaku tidak etis, maka akan menimbulkan hasil yang tidak diinginkan. Dua perspektif dipertimbangkan: perspektif mikro dan perspektif makro. Perspektif mikro etis dikaitkan dengan rasa percaya diri. Hubungan perusahaan dengan pemasok, konsumen, dan karyawan akan dipengaruhi oleh perilaku etis perusahaan.

Jika kepercayaan dibangun melalui perilaku yang tidak bermoral, kepercayaan pelanggan pada karyawan dan organisasi akan menurun. Sementara perspektif etika makro mencakup

penyuapan, pemaksaan, penyalahgunaan informasi, pencurian, dan diskriminasi, alokasi sumber daya akan menjadi tidak efisien.

15.2.3 Sebab Perilaku Yang Tidak Etis

Ada tiga alasan utama mengapa orang berperilaku tidak etis: karyawan dengan tingkat kemampuan kognitif yang rendah, mengakibatkan tingkat penerimaan yang rendah; pengaruh orang lain, keluarga, atau norma sosial bisa jadi lebih menentukan dalam mempengaruhi perilaku karyawan; adanya dilema etika, yaitu situasi yang mengarah pada pilihan yang akan berpotensi menghasilkan perilaku tidak etis; dan dilema etika akibat ketidaksesuaian antara nilai-nilai personel, organisasi, dan profesional.

15.2.4 Konsep Etika Bukan Sekedar Kode Etik

Kode etik menetapkan pedoman untuk kehidupan organisasi, seperti tanggung jawab profesional, pengembangan profesional, kepemimpinan etis, kejujuran dan ketidakberpihakan, konflik kepentingan, dan penggunaan informasi. Banyak organisasi memiliki kode etik formal, namun dampaknya terhadap perilaku anggotanya harus dipertanyakan. Banyak anggota memandang kode etik hanya sebagai pajangan. Jika kode etik perusahaan tidak didukung oleh norma-norma informal yang lazim, itu akan menjadi tidak efektif. Namun, kode etik harus konsisten dengan norma organisasi, dikomunikasikan kepada karyawan, dan ditegakkan. Piagam etik perusahaan telah gagal menghasilkan organisasi yang beretika. Oleh karena itu, diperlukan konsep etika yang matang yang tidak hanya mampu meminimalisir kerugian yang diakibatkan oleh perilaku karyawan yang tidak etis, tetapi juga mampu menumbuhkan budaya organisasi yang beretika.

Seperti yang tercantum dalam salah satu prinsip dasar kode etik HR Managers Association dan Standar Profesional di HRM, "Sebagai HR Professional, Anda bertanggung jawab untuk memberi

nilai tambah pada organisasi yang Anda layani dan berkontribusi pada keberhasilan etika organisasi. "

Manajer SDM dapat menumbuhkan budaya etis dengan melakukan lebih dari sekadar memajang poster kode etik di dinding. Sebaliknya, karena tanggung jawab utama profesional SDM adalah berinteraksi dengan orang, mereka harus membantu dalam memasukkan praktik etika ke dalam budaya perusahaan. Mereka harus berkontribusi pada pengembangan budaya di mana semua karyawan bekerja sama untuk mengurangi penyimpangan etika.

15.2.5 Perencanaan Strategi Konsep Etika

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berperan dalam penyusunan kode etik perusahaan, tetapi juga harus berperan dalam perancangan strategi konsep etika yang mampu menciptakan nilai tambah ekonomi. Perencanaan strateginya yaitu :

- Tentukan nilai-nilai moral yang ingin Anda tanamkan.
- Identifikasi faktor etika utama yang dapat digunakan untuk mempromosikan konsep etika perusahaan.
- Identifikasi keterampilan, keunggulan skill, prosedur, dan kompetensi yang diperlukan
- Mengintegrasikan konsep etika ke dalam strategi bisnis yang dijalankan.
- Membuat langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti yang dapat digunakan untuk menerapkan, memantau, dan mengevaluasi konsep etika terapan.

15.2.6 Implementasi Konsep Etika Sumber Daya Manusia

Konsep etika dapat diimplementasikan dalam manajemen sumber daya manusia dalam bentuk pengawasan organisasi berdasarkan sosialisasi peraturan, pemantauan perilaku dan kedisiplinan pegawai, dan mempengaruhi perilaku melalui

pemberian hukuman bagi yang sering melanggar etika. Karena perhatian karyawan akan terkonsentrasi hanya pada upaya menghindari hukuman, penerapan yang terlalu menitikberatkan pada konsep etika yang berorientasi pada pemenuhan etika tersebut akan berdampak negatif pada hasil.

Dengan demikian, hanya lingkungan di mana karyawan berusaha menghindari hukuman yang akan tercipta, dan keinginan atau aspirasi untuk mengembangkan pola pikir yang lebih etis dan bermoral mungkin tidak terwujud. Pemenuhan etika secara umum dapat membantu mengurangi pelanggaran etika, meskipun pada tingkat yang lebih rendah daripada konsep etika yang ditujukan untuk menanamkan nilai-nilai etika.

Penerapan prinsip etika harus dapat diintegrasikan ke dalam setiap aspek manajemen sumber daya manusia. Konsistensi antara kebijakan dan praktik diharapkan dapat mencegah karyawan memiliki persepsi yang ambigu. Misalnya, jika karyawan didorong untuk menerapkan standar etika tertentu, namun standar tersebut tidak dimasukkan ke dalam standar penilaian kinerja, penghargaan, sistem kompensasi, dan sistem manajemen sumber daya manusia lainnya, karyawan akan mengalami rasa ketidakadilan. Dengan memasukkan program etika ke dalam fungsi-fungsi organisasi, diharapkan prinsip-prinsip etika dapat diterapkan secara lebih efektif.

15.2.7 Integrasi Konsep Etika Dengan Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen sumber daya manusia, yang bertugas mengendalikan dan mengintegrasikan konsep etika perusahaan ke dalam fungsi organisasi yang dijalankannya, memiliki tanggung jawab untuk mendukung dan memberikan inisiatif bagi penerapan konsep etika perusahaan. Penggabungan prinsip etika ke dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, termasuk didalamnya yaitu:

1. **Seleksi**, Dalam proses seleksi, perilaku karyawan terkait erat dengan karakter individu yang dicerminkannya. Misalnya, karyawan dengan keterampilan pengembangan moral yang unggul akan menunjukkan perilaku dan keyakinan yang lebih etis.

Selanjutnya ini penting dalam proses seleksi karyawan karena calon karyawan dengan keterampilan pengembangan moral yang kuat akan lebih mudah merangkul prinsip-prinsip moral universal dibandingkan dengan keterampilan pengembangan moral yang lemah. Dalam hal ini, manajemen biasanya menggunakan serangkaian tes untuk menilai perkembangan moral guna menentukan kejujuran dan kepribadian karyawan, serta sejumlah instrumen lain dihadirkan untuk menentukan karakteristiknya.

Point ini juga penting dalam prosedur seleksi karyawan yang menekankan nilai-nilai etika. Karyawan harus berkomitmen secara etis dan nyaman mendiskusikan etika. Jika konsep etika dimasukkan ke dalam organisasi, maka calon pegawai haruslah mereka yang menginginkan penerapan standar etika dalam bekerja.

2. **Orietasi Karyawan**, Tujuan penting dari konsep orientasi karyawan adalah untuk mendidik karyawan baru tentang norma, sikap, dan keyakinan organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi dapat dikomunikasikan secara eksplisit dan implisit melalui presentasi formal, sejarah organisasi, dan mitos.
3. **Pelatihan / Training**, Pelatihan, dalam integrasi pelatihan, menanamkan nilai-nilai etika agar karyawan memiliki pengembangan yang lebih luas dan kegiatan pelatihan bagi karyawan memiliki penekanan yang berbeda. Karena karyawan dituntut untuk terbiasa dengan aturan dan kebijakan peraturan, penanaman nilai-nilai etika juga

harus menekankan pertukaran etika antar organisasi. Pelatihan juga dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dan manajer mengenai penerapan kerangka kerja pemecahan masalah etis.

4. **Penilaian Kinerja SDM**, Penilaian Kinerja, proses penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai manifestasi dari proses keadilan dengan kriteria seperti konsisten, bebas dari bias, didasarkan pada informasi yang akurat, dapat diperbaiki, dan mencerminkan kinerja yang sebenarnya. Komunikasi evaluasi kinerja harus menyampaikan informasi tentang ketidakberpihakan antar individu. Karyawan harus diberi tahu, terutama tentang hasil negatif, dan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat.
5. **Hadiah dan Hukuman**, atau biasa dalam bahasa inggris populer *Reward and Punishment* merupakan pendekatan kompleks yang dapat diimplementasikan dengan memberikan reward untuk perilaku etis dan hukuman untuk perilaku tidak etis. Dengan adanya insentif, diharapkan kebutuhan akan perilaku yang lebih etis tidak akan dianggap sebagai beban. Imbalan untuk perilaku etis tentu bisa berlebihan. Manajemen sumber daya manusia harus menunjukkan dukungan bagi karyawan yang mencari standar etika yang tinggi.
Dengan dukungan ini, tujuan program untuk menanamkan nilai-nilai etika dapat didiskusikan dengan lebih serius dan signifikan. Agar karyawan menjadi lebih sadar dan bersedia menjunjung tinggi nilai dan etika organisasi, hukuman memberikan kesempatan pembelajaran sosial yang berharga. Jika perlu bersikap tidak etis dan tidak perlu retribusi, maka karyawan akan menganggap mereka dapat menghindari hukuman juga.

15.3 Tanggung Jawab dan Hak Pekerja serta Pemilik Bisnis

Di zaman yang semakin maju ini, tentunya akan terjadi perubahan-perubahan dan persiapan-persiapan hidup yang baru. Perubahan tersebut seringkali merupakan pelanggaran terhadap hukum dan peraturan yang relevan. Isu-isu tersebut di atas, yang dilakukan oleh bisnis, semakin banyak dan beragam sifatnya, sehingga memerlukan pendekatan yang lebih serius dalam pengelolaannya. Semua masalah ini adalah akibat langsung dari tidak adanya perlindungan yang diberikan kepada karyawan.

Ketersediaan hak dan tanggung jawab yang berbeda adalah salah satu solusi yang dapat digunakan untuk melindungi bisnis dan karyawan yang dipekerjakan oleh organisasi tersebut. Hak dan tanggung jawab yang dimiliki bisnis terhadap karyawannya, serta hak dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Perjanjian kerja harus dimulai dengan pembahasan menyeluruh tentang hak dan tanggung jawab semua pihak.

15.3.1 Waktu Kerja

Setiap pemilik bisnis diharuskan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan waktu kerja. Waktu kerja terdiri dari:

- a. 7 (tujuh) jam durasi 1 hari dan 40 jam 1 (satu) minggu selama 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau (delapan) jam durasi 1 hari dan 40 jam 1 (satu) minggu selama 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu. Industri dan pekerjaan tertentu dikecualikan dari penerapan ketentuan waktu kerja bagian ini. Keputusan Menteri mengatur ketentuan yang mengatur jam kerja di industri atau pekerjaan tertentu.
- b. Pasal 77 ayat 2 mengatur bahwa pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh di luar waktu kerja yang wajar harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- Ada kesepakatan bersama antara pekerja atau buruh yang bersangkutan; dan
- Kerja lembur dibatasi maksimal 3 (tiga) jam per hari dan 14 (empat belas) jam per minggu.

Pengusaha yang mempekerjakan karyawan atau buruh di luar jam kerja tersebut wajib membayar upah kerja lembur. Industri dan pekerjaan tertentu dikecualikan dari ketentuan yang diuraikan di atas mengenai upah lembur. Ketentuan mengenai waktu kerja lembur dan upah kerja lembur tersebut di atas diatur dengan Keputusan Menteri.

c. Pemberi kerja wajib memberikan waktu istirahat dan cuti bagi pekerja. Waktu istirahat dan absen yang direncanakan terdiri dari:

- Istirahat di antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam setelah bekerja selama empat (empat) jam berturut-turut, dengan selang waktu tersebut tidak termasuk jam kerja;
- Istirahat mingguan 1 (satu) hari selama 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau (dua) hari selama 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu cuti tahunan, sekurang-kurangnya 12 (dua belas) hari kerja setelahnya pekerja/buruh yang bersangkutan telah bekerja terus menerus selama 12 (dua belas) bulan; dan istirahat panjang sekurang-kurangnya 2 (dua) bulan dan dilakukan pada tahun ketujuh dan kedelapan masing-masing 1 (satu) bulan bagi pekerja/buruh yang telah bekerja terus menerus selama 6 (enam) tahun.
- Pelaksanaan waktu istirahat tahunan diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama. Hak atas waktu luang yang diperpanjang sebagaimana dimaksud pada ayat (2)

huruf d hanya dimiliki oleh pekerja/buruh yang dipekerjakan oleh perusahaan tertentu.

- Korporasi tertentu, sebagaimana telah ditentukan, diatur oleh Keputusan Menteri.
- d. Pemberi kerja wajib memberikan kesempatan yang cukup bagi pekerjaanya untuk melaksanakan kewajiban agama yang diwajibkan oleh agamanya.
- e. Pekerja/buruh perempuan yang melaporkan sakit saat haid tidak diwajibkan bekerja pada hari pertama dan kedua haid. Implementasi klausul ini dalam kontrak kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama.
- f. Menurut perhitungan dokter kandungan atau bidan, pekerja/buruh perempuan berhak atas istirahat selama 1,5 (satu setengah) bulan sebelum melahirkan dan 1,5 (satu setengah) bulan setelah melahirkan. Pekerja/buruh perempuan yang mengalami keguguran berhak mendapatkan penyembuhan selama 1,5 (satu setengah) bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandungan atau bidan. Selama jam kerja, wanita yang masih menyusui bayinya harus diberikan kesempatan yang tepat untuk menyusui.
- g. Setiap pekerja/buruh yang melaksanakan hak istirahat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 ayat 2 huruf b, c, dan d, Pasal 80, dan Pasal 82 berhak atas ganti rugi secara penuh.
- h. Pada hari libur resmi, pekerja dan buruh tidak diwajibkan bekerja. Pengusaha dapat mempekerjakan pekerja/buruh untuk bekerja pada hari libur resmi jika jenis dan sifat pekerjaannya harus dilakukan atau dilakukan terus menerus, atau jika pekerja/buruh dan pengusaha menyetujui keadaan lain. Pemberi kerja yang mewajibkan pekerjaanya bekerja pada hari libur tertentu harus

membayar uang lembur. Keputusan Menteri mengatur ketentuan mengenai bentuk dan sifat kegiatan dimaksud.

Selain UU Ketenagakerjaan yang mengatur batas waktu kerja, tidak dapat dipungkiri bahwa dengan berpegang pada kesepakatan bersama maka UU Ketenagakerjaan dikesampingkan; namun, perjanjian ini tidak boleh bertentangan dengan hukum, kesopanan, kesopanan, atau kepentingan umum (Kholisa, 2012).

15.3.2 Employment At Will

Ketika seorang karyawan memutuskan untuk bekerja untuk pemberi kerja, tetapi tidak ada konsensus tentang berapa lama para pihak mengantisipasi hubungan kerja akan bertahan, situasi itu dikenal sebagai pekerjaan sesuka hati. Pekerjaan sesuka hati adalah bentuk kontrak tidak tertulis.

Secara umum, sistem peradilan di Amerika Serikat beroperasi dengan anggapan bahwa pemberi kerja berhak memecat pekerja kapan saja dengan alasan apa pun, dan bahwa pekerja juga memiliki hak yang sama dengan pemberi kerja untuk berhenti bekerja kapan saja (Feinman, 1976).

Prinsip bahwa seorang karyawan bebas meninggalkan pekerjaannya setiap saat tunduk pada beberapa kualifikasi yang ditentukan oleh hakim. Beberapa di antaranya adalah melarang PHK yang melanggar kebijakan publik, mengizinkan karyawan untuk mengajukan tuntutan berdasarkan penjelasan dalam buku pedoman karyawan, dan mengajukan tuntutan berdasarkan doktrin hukum umum tentang itikad baik dan transaksi yang adil.

Contoh lainnya adalah memperbolehkan karyawan untuk mengajukan klaim berdasarkan penjelasan di buku pegangan karyawan. Perusahaan memiliki kemampuan untuk membela diri terhadap klaim pemutusan hubungan kerja yang melanggar hukum dengan menyimpang dari ketentuan kontrak kerja implisit dengan mengambil langkah-langkah pencegahan tertentu.

15.3.3 Prosedur Keluhan

Ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya, atau perasaan pekerja merasakan didiskriminasi pada tingkat pribadi karena situasi pekerjaannya, keduanya merupakan contoh keluhan.

Ungkapan keluhan oleh pekerja dengan cara yang tidak membahayakan pekerjaan mereka adalah salah satu fungsi utama dari prosedur keluhan, yang merupakan proses resmi dan terorganisir (Meilina and Sardanto, 2020).

Dalam kebanyakan kasus, prosedur hanya digunakan dalam kasus di mana syarat dan ketentuan perjanjian telah dilanggar. Ada faktor tambahan yang dapat menyebabkan keluhan, termasuk yang berikut:

- Pelanggaran atas sistem hukum
- Pelanggaran tujuan yang disepakati kedua belah pihak selama negosiasi kontrak
- Pelanggaran aturan dan peraturan bisnis
- Perubahan yang dilakukan pada keadaan atau prosedur kerja sebelumnya dari bisnis
- Pelanggaran peraturan yang mengatur kesehatan dan keselamatan

Untuk tujuan pengelolaan keluhan yang efisien, prinsip-prinsip penting yang umum berikut, yang dilandaskan pada praktik-praktik yang diterapkan lebih komprehensif, dapat berfungsi sebagai pegangan arah yang bermanfaat:

- Masalah yang telah diangkat sebagai keluhan perlu segera diperbaiki.
- Karyawan dan atasannya harus dapat dengan mudah menggunakan prosedur dan dokumen lain yang digunakan untuk menyampaikan keluhan, dan mereka perlu memahami apa yang sedang terjadi.

- Tuntutan yang datang dari kontrol pengawasan lini harus dikomunikasikan dengan cara yang lugas dan tepat.

15.3.4 Arbitrase

Istilah Latin *arbitrase* diterjemahkan menjadi "memiliki kemampuan untuk mengadili suatu masalah berdasarkan kebijaksanaan," yang merupakan asal dari kata bahasa Inggris "*arbitration*". Arbitrase mengacu pada proses pengajuan ketidaksepakatan secara sukarela untuk penyelesaian pihak ketiga yang tidak memihak, biasanya dalam bentuk adjudikasi individu atau ad hoc (Harahap, 2003).

Arbitrase adalah salah satu bentuk penyelesaian sengketa yang telah digunakan untuk menyelesaikan berbagai konflik perburuhan dan manajemen secara berhasil dan damai (RM, 2006). Sebagian besar proses pengaduan berujung pada tahap yang disebut arbitrase. Dalam proses arbitrase, diantara dua ada satu pihak menyerah dalam perselisihan ketidaksepakatan mereka kepada pihak ketiga yang netral untuk menyelesaikannya dengan metode yang dapat ditegakkan secara hukum. Administrasi diinformasikan oleh organisasi setiap kali membuat keputusan mengenai penggunaan juri (Sutiarso, 2011).

15.3.5 Ombudsman

Ombudsman yaitu organisasi yang dibangun bermanfaat mengatasi menyelewengkan kekuasaan oleh pejabat pemerintah, mendukung pejabat dalam menyelenggarakan pemerintahan secara efektif dan adil, serta mendorong para pemangku kekuasaan untuk melaksanakan tanggung jawab dan memberikan pelayanan prima (Danet, 1978).

Dalam kebanyakan konteks, istilah "ombudsman" mengacu pada organisasi independen yang menerima pengaduan dari anggota masyarakat yang merasa telah menjadi korban dari

administrasi publik yang buruk dan kemudian melakukan penyelidikan atas pengaduan tersebut (Gadlin, 2000).

Namun, pada kenyataannya, ombudsman bukan sekadar sistem untuk menyelesaikan pengaduan masyarakat berdasarkan kasus per kasus. Sebaliknya, tujuan utama ombudsman adalah mengambil inisiatif untuk mengkhususkan diri pada perbaikan administrasi atau sistemik dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Maladministrasi adalah perbuatan tidak jujur yang tidak mengakibatkan kerugian keuangan negara tetapi menimbulkan kerugian keuangan untuk masyarakat (warga maupun penduduk) ini bisa jadi karena tidak mendapat pelayanan publik secara memadai akibat perbuatan tersebut (mudah, murah, cepat, tepat dan berkualitas) (Magnet, 2003).

15.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja mengacu pada seperangkat sikap, perilaku, dan kebiasaan yang diikuti oleh individu atau organisasi untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Ini adalah ukuran kemampuan individu atau organisasi untuk mengatur waktu mereka, tetap fokus, dan menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan efisien (Rukmana and Sukanta, 2020).

Disiplin kerja melibatkan berbagai karakteristik, termasuk ketepatan waktu, keandalan, perhatian terhadap detail, fokus, dan ketekunan (Gunawan, 2021). Ini membutuhkan individu untuk menetapkan prioritas, mengatur waktu mereka secara efektif, dan merasa memiliki pekerjaan mereka. Untuk organisasi, disiplin kerja melibatkan penetapan harapan dan pedoman yang jelas bagi karyawan, menyediakan mereka dengan sarana yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas kerja, dan mengembangkan budaya akuntabilitas dan tanggung jawab (Harto and Taufikurachman, 2018).

Efisiensi kerja dapat ditingkatkan dengan pengendalian diri, kualitas kerja yang lebih baik, dan lingkungan kerja yang lebih positif. Ini juga dapat membantu individu dan organisasi memenuhi tenggat waktu dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien. Namun, mengembangkan dan mempertahankan disiplin kerja membutuhkan banyak usaha dan komitmen (al Hakim *et al.*, 2019; Harto and Komalasari, 2020).

15.4.1 Konsep Dasar Disiplin Kerja

Tingkat pengendalian diri dan konsistensi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan karyawan, yang disebut sebagai "disiplin", adalah salah satu indikator seberapa serius organisasi menangani tenaga kerjanya. Disiplin tidak hanya muncul sesuai jadwal kerja; alih-alih, ini adalah penerapan mentalitas dan serangkaian praktik yang konsisten dengan harapan perusahaan yang dinyatakan tertulis maupun tidak. Artinya ada keterkaitan antara keduanya. Oleh karena itu, kedisiplinan dalam suatu bisnis dapat dipertahankan bila mayoritas karyawan mengikuti sebagian besar pedoman tersebut. Karyawan serta organisasi akan mendapat manfaat dari komitmen organisasi terhadap peraturan kerja. Ketika ada tingkat disiplin yang tinggi, karyawan akan dimintai pertanggungjawaban atas semua aspek pekerjaan mereka, dan hasilnya kinerja mereka akan meningkat. Oleh karena itu, akan terjadi peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja, serta kualitas dan kuantitas kerja (Harto *et al.*, 2022).

Kemampuan untuk mengenali dan mematuhi semua persyaratan etika dan hukum yang relevan di tempat kerja sangatlah penting. Menerapkan disiplin berarti memastikan semua orang tahu dan setuju untuk mengikuti semua aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh bisnis, serta setiap dan semua standar masyarakat. Makna kesadaran adalah mentalitas seseorang yang dengan sadar dan rela melakukan semua kewajibannya dan mematuhi semua peraturan. Sebaliknya, "kehendak" seseorang terdiri dari "sikap", "perilaku", dan

"keputusan" seseorang berdasarkan "kesenangan" seseorang (Arif, Maulana and Lesmana, 2020).

15.4.2 Proses Pembentukan Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat dibagi menjadi dua kategori: yang dikembangkan melalui disiplin diri dan yang dikembangkan melalui disiplin kelompok, uraiannya masing masing yaitu :

1. Disiplin diri

Seseorang menunjukkan disiplin diri ketika mereka berusaha, atas inisiatif mereka sendiri, untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Disiplin diri dapat didefinisikan sebagai bentuk disiplin yang dikembangkan atau dikendalikan seseorang dalam diri mereka sendiri. Kontrol atas perilaku ini berupa kepatuhan terhadap aturan yang ditetapkan orang tersebut untuk dirinya sendiri maupun aturan yang dibuat oleh orang lain.

Ketika telah berkembang ke tingkat yang sehat, disiplin diri pada setiap karyawan akan menjadi sumber kepuasan bagi setiap organisasi karena tidak perlu lagi melakukan pengawasan secara terus menerus. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar juga lebih mampu mengendalikan diri untuk keuntungan organisasi ketika mereka telah mempraktekkan disiplin diri.

Perkembangan pengendalian diri merupakan produk dari proses belajar yang dikenal dengan sosialisasi, yang berlangsung dalam konteks rumah tangga dan masyarakat. Penanaman cita-cita yang mempromosikan disiplin, baik oleh orang tua, instruktur, atau masyarakat pada umumnya, kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan disiplin diri seseorang.

Pengaturan yang mendukung, terutama yang ditentukan oleh konsistensi dalam pengasuhan dari orang tua,

instruktur, atau pemimpin, sangat penting untuk pengembangan prinsip-prinsip disiplin.

Jika kondisinya tepat, budaya disiplin dapat tumbuh subur di sekolah. Selanjutnya, orang tua, pendidik, dan pemimpin yang berdisiplin tinggi dapat berfungsi sebagai panutan yang kuat untuk pertumbuhan kemampuan individu untuk disiplin diri. Ketika disiplin diri masing-masing karyawan telah matang sehingga pengawasan terus-menerus tidak diperlukan lagi, hal itu akan menjadi sumber kebanggaan bagi setiap organisasi karena tidak diperlukan lagi.

Disiplin diri menumbuhkan budaya di mana pekerja memiliki tindakan mereka dan belajar mengatur diri sendiri demi kebaikan bisnis. Belajar (bersosialisasi) dari orang yang dicintai dan masyarakat pada umumnya adalah bagaimana seseorang memperoleh pengendalian diri. Disiplin diri dipupuk ketika anak-anak diajari norma-norma perilaku di rumah, di sekolah, dan di masyarakat pada umumnya (Tanjung, 2017).

Penanaman nilai-nilai kedisiplinan dimungkinkan jika didukung oleh lingkungan yang ramah, ditandai dengan perlakuan yang konsisten dari orang tua, instruktur, dan pemimpin. Selain itu, orang tua, instruktur, dan pemimpin yang berdisiplin tinggi berfungsi sebagai panutan yang efektif untuk pengembangan disiplin diri.

Personil yang tangguh dan berhasil mendisiplinkan diri dapat menikmati sejumlah keuntungan, seperti:

- a. Disiplin yang diharapkan oleh organisasi adalah disiplin diri. Jika pekerja memenuhi standar organisasi, baik melalui kontes atau bentuk keberhasilan lainnya, mereka akan diberi penghargaan (awarded).
- b. Disiplin diri adalah demonstrasi rasa hormat terhadap teman sebaya. Ketika orang dibuat merasa dihargai, mereka, pada gilirannya, menunjukkan rasa terima

kasih. Hal ini semakin meningkatkan kepercayaan diri seseorang.

- c. Penghargaan kepada kemampuan diri sendiri. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa jika seorang karyawan dapat melakukan tugasnya, pada dasarnya dia dapat mengontrol memanfaatkan kemampuannya. Ini menunjukkan bahwa dia mampu mengaktualisasi dan mengenali potensi serta kemampuannya yang melekat.

2. Disiplin kelompok

Kegiatan individu bukanlah kegiatan organisasi. Disiplin diri di antara personel merupakan prasyarat untuk disiplin kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang sebaik-baiknya jika setiap anggota memberikan kontribusi sesuai dengan hak dan kewajibannya (Helmi, 1996).

Karyawan juga harus mampu mengatur sikap dan perilakunya sesuai dengan peraturan kerja, sehingga menjadi sarana untuk menjaga eksistensi organisasi. Dalam konteks disiplin preventif, kepemimpinan juga bertanggung jawab untuk membangun iklim organisasi.

Dalam upaya ini, pimpinan berusaha untuk memastikan bahwa karyawan mengetahui dan memahami standar yang berlaku, karena karyawan yang perilakunya tidak pasti dan ke arah yang salah cenderung tidak mengetahui standar yang diharapkan darinya. Disiplin tidak muncul secara spontan (Wakil *et al.*, 2022).

Disiplin konsepsi, pematangan, dan pertumbuhan melalui akumulasi pengalaman dan proses sosialisasi. Disiplin berasal dari kepribadian yang matang dan pengakuan terhadap norma-norma kelompok masyarakat. Adat kelompok Pengawasan eksternal, yang dapat berupa

kepemimpinan, orang tua, atau teman sebaya, mengacu pada fungsi menjaga disiplin melalui kontrol dan pengawasan sosial (Tanjung, 2017).

Kontrol diri adalah hasil dari pengawasan internal individu itu sendiri. Akibatnya, kontrol diri memainkan peran penting dalam pengembangan disiplin internal. Pengendalian diri diperlukan untuk memulai prosedur disipliner. Hubungan antara disiplin diri dan disiplin kelompok melengkapi dan memperkuat esensi saling melengkapi masing-masing. Disiplin diri tidak dapat ditumbuhkan secara optimal tanpa adanya disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat dipertahankan tanpa disiplin individu (Harto, Rozak and Rukmana, 2021).

15.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada dua jenis efek pada disiplin kerja seseorang: yang datang dari dalam dan yang datang dari luar. Setiap orang memiliki kombinasi unik dari sifat-sifat yang memengaruhi sikap kerja, dorongan, dan tingkat kepuasan dalam posisi mereka. Sebaliknya, hal-hal seperti kepemimpinan, iklim kantor, dan tindakan perbaikan adalah contoh variabel eksternal yang dapat memengaruhi tingkat dorongan intrinsik dan kebahagiaan kerja karyawan. Karakter individulah yang pada akhirnya membentuk bagaimana mereka berperilaku dalam hal peraturan di tempat kerja.

Disiplin kerja juga dapat dikembangkan jika karyawan benar-benar mampu memiliki semangat kerja yang tinggi. Jika karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi, wajar untuk mengharapkan tugas yang diberikan kepadanya akan diselesaikan secara akurat dan cepat (Suharsih 2001).

Dengan moral yang baik, bisnis dapat mengharapkan pengabdian, kesenangan, kerjasama, dan kontrol atau kesesuaian dengan aturan (Rukmana, Harto and Gunawan, 2021).

15.4.4 Pendekatan-Pendekatan Tindakan Disipliner

Beberapa konsep untuk pendekatan disiplin telah dirancang. Aturan pembakar panas, tindakan disipliner progresif, dan tindakan disipliner tanpa hukuman adalah tiga konsep yang paling penting (Supervision, 2010).

a. Aturan Tungku Panas (*Hot Stove Rule*)

Salah satu metode *Hot Stove Rule* (Fortado, 1994) ini memiliki hasil sebagai berikut, yang sebanding dengan analogi ketika menyentuh kompor yang dipanaskan:

1. Menyala seketika / Membakar dengan cepat
2. Memberikan sebuah peringatan
3. Berikan hukuman tepat dan konsisten.
4. Menyalakan tidak dengan diskriminasi

Tidak akan ada masalah dengan metode ini jika selalu diterapkan dengan cara ini. Namun, ada banyak variasi dalam konteks ini, dan para pemimpin, manajer, dan pejabat seringkali kurang konsisten dan objektivitas saat melakukan tindakan remedial.

b. Tindakan Disipliner Progresif (*Progressive Disciplinary Action*)

Langkah ini berupaya memastikan bahwa sanksi minimum yang dijatuhkan sepadan dengan beratnya pelanggaran. Dalam proses pendisiplinan progresif, manajer menerapkan prosedur yang sama untuk setiap tingkat pelanggaran. Namun, untuk pelanggaran serius seperti menyerang penyelia atau rekan kerja, hal itu dapat menjadi alasan kuat untuk segera memberhentikan karyawan tersebut.

c. Tindakan Disipliner Tanpa Hukuman (*Disciplinary Action Without Punishment*)

Langkah-langkah ini dimaksudkan untuk memotivasi pekerja untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas tindakan mereka dan memberikan contoh positif untuk tujuan dan visi perusahaan, dan mereka menggantikan kebijakan disiplin resmi yang menghukum keadaan seperti penundaan terus-menerus atau sikap buruk.

15.4.5 Masalah-masalah dalam Tindakan Disipliner

Penegakan disiplin bukanlah suatu tanggung jawab yang menyenangkan. Manajer ingin menghindari tindakan ini karena alasan berikut:

- Pelatihan yang tidak memadai. Manajer mungkin kekurangan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk menerapkan tindakan disipliner.
- Kecemasan. Manajer mungkin khawatir bahwa kepemimpinan eksekutif tidak akan mendukung tindakan disipliner.
- Menjadi salah satu yang unik. Manajer mungkin percaya, "Karena tidak ada orang lain yang mendisiplinkan karyawannya, mengapa saya harus?"
- Pilihan menyalahkan. Manajer mungkin bertanya-tanya, "Bagaimana saya bisa mendisiplinkan seseorang ketika saya telah melakukan tindakan yang sama?"
- Kehilangan jalinan persahabatan. Manajer mungkin percaya bahwa tindakan disipliner akan merusak persahabatan dengan karyawan dan rekan kerja.
- Pemborosan waktu. Manajer bisa menjadi ragu untuk merencanakan mengalokasikan waktu yang diperlukan untuk menerapkan dan menjelaskan tindakan disipliner.

- Kehilangan kontrol diri. Manajer mungkin takut kehilangan kendali diri saat melakukan proses mendiskusikan pelanggaran dengan karyawan.
- Rasionalisasi. Manajer mungkin percaya, "Karyawan sadar bahwa itu tidak pantas, jadi mengapa saya harus membicarakannya?"

Pembenaran ini berlaku untuk semua tindakan disipliner, mulai dari peringatan hingga pemutusan hubungan kerja. Keengganan ini sering disebabkan oleh kemacetan di area fungsional manajemen sumber daya manusia lainnya. Manajer percaya bahwa sia-sia untuk mencoba membuang minoritas dan perempuan. Namun, baik undang-undang maupun keputusan pengadilan selanjutnya tidak dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang tidak produktif (Fortado, 1994).

Karyawan yang pekerjaannya tidak memenuhi harapan dapat diberhentikan setelah manajer mereka melakukan upaya yang wajar untuk meningkatkan hasil mereka. Supervisor harus diberikan alat yang mereka butuhkan untuk menemukan dan mencegah tuduhan palsu, dan tindakan disipliner harus dicatat secara rinci.

Bahkan jika tindakan perbaikan atasan diperlukan, ada waktu dan tempat yang tepat untuk melakukannya. Misalnya, jika tindakan hukuman dilakukan terhadap seorang karyawan di depan pekerja lain, karyawan tersebut mungkin merasa terhina dan tindakan tersebut mungkin tidak memberikan efek yang diinginkan. Meskipun perilaku tersebut ilegal, karyawan tidak menyukai tindakan disipliner yang dilakukan di depan umum. Dengan menjalankan disiplin secara bijaksana, atasan mencegah bawahan kehilangan martabatnya di depan rekan-rekannya.

15.4.6 Bukti Diperlukannya Tindakan Disipliner

Jika kontrak kerja menentukan arbitrase sebagai cara untuk menyelesaikan tindakan disipliner, mereka pada akhirnya dapat diajukan ke pengadilan. Pengusaha telah belajar bahwa mereka harus membuat dokumentasi tindakan disipliner dan pembedanya. Meskipun format peringatan tertulis dapat bervariasi, informasi berikut harus disertakan:

- Pernyataan fakta keadaan seputar pelanggaran.
- Identifikasi pelanggaran pada peraturan yang berlaku.
- Penjelasan tentang dampak potensial yang dapat ditimbulkan dari konsekuensi pelanggaran tersebut.
- Identifikasi pelanggaran serupa sebelumnya yang dilakukan oleh individu yang sama.
- Pernyataan tentang kemungkinan konsekuensi di kemudian hari jika pelanggaran terjadi lagi.
- Tanda tangan serta tanggal, penting dan dibubuhkan.

15.4.7 Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja adalah bentuk tindakan disipliner yang paling menyedihkan yang dapat dilakukan organisasi terhadap seorang karyawan, dan itu harus dipertimbangkan dengan hati-hati. PHK traumatis bagi semua karyawan, terlepas dari posisi mereka dalam organisasi (Windmuller, 1967).

Mereka mungkin merasakan kegagalan, kecemasan, kekecewaan, dan kemarahan. Mereka yang mengambil keputusan untuk memberhentikan juga mengalami keadaan sulit. Karyawan tidak boleh terlalu kaget dengan keputusan untuk memecatnya karena dia seharusnya menerima peringatan dan konseling yang tegas sebelum diberhentikan (Chi, Freeman and Kleiner, 2011).

Karyawan harus mendapatkan nasihat tentang langkah-langkah khusus yang harus dia ambil untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Katakan padanya apa yang harus dia lakukan

untuk mempertahankan pekerjaannya. Selain itu, pekerja harus diberi waktu yang cukup untuk menyelesaikan semua tugas yang memerlukan persetujuan atasan.

Jumat sore mungkin merupakan waktu yang ideal untuk merumahkan karyawan, menurut penelitian, karena mereka memiliki akhir pekan untuk bersantai. Pembayaran akhir harus tersedia pada saat penghentian. Selain itu, memberhentikan karyawan pada akhir hari kerja dapat mengurangi kemungkinan karyawan lain terlibat dalam percakapan yang mengganggu.

Langkah-langkah tertentu harus diperhatikan selama prosedur penghentian. Pertama, manajer karyawan yang terkena dampak harus secara pribadi melaksanakan pemutusan hubungan kerja. Kedua, prosedur pemberhentian harus ringkas dan dilakukan dengan bahasa yang santun. Ketiga, pengelola tidak diwajibkan untuk memberikan penjelasan atas penghentian tersebut atau menjawab pertanyaan terkait keputusan tersebut. Terakhir, seseorang harus bertanggung jawab untuk menangani mekanisme keluar seperti upah akhir dan asuransi (Nosková and Peráček, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qaradhwai, Y. 2022. *Norma dan etika ekonomi Islam*. Gema Insani.
- Arif, M., Maulana, T. and Lesmana, M.T. 2020. 'Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan', *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), pp. 106–119.
- AY Rukmana: 2017. *Analisis Pengaruh Pembelajaran di SMK dan Keahlian Kewirausahaan Terhadap Niat dan Sikap Kewirausahaan Siswa SMK Pelita Bandung*, *Doctoral dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung*. Available at: https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&cluster=6557731586851788273 (Accessed: 18 April 2021).
- Chi, W., Freeman, R.B. and Kleiner, M.M. 2011. 'Adoption and termination of employee involvement programs', *Labour*, 25(1), pp. 45–62.
- Danet, B. 1978. 'Toward a method to evaluate the ombudsman role', *Administration & Society*, 10(3), pp. 335–370.
- Feinman, J.M. 1976. 'The development of the employment at will rule', *Am. J. Legal Hist.*, 20, p. 118.
- Fortado, B. 1994. 'Informal supervisory social control strategies', *Journal of Management Studies*, 31(2), pp. 251–274.
- Gadlin, H. 2000. 'The ombudsman: What's in a name?', *Negotiation Journal*, 16(1), pp. 37–48.
- Gunawan, H. 2021. 'PENGARUH IMPLEMENTASI DIGITAL MARKETING SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN USAHA YANG EFEKTIF', *Jurnal Abdimastek (Pengabdian Masyarakat Berbasis Teknologi)*, 2(2), pp. 27–38.

- al Hakim, Y.R. *et al.* 2019. 'Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Management & Accounting Research Journal Global*, 3(2).
- Hamid, A. 2021. 'The application of the rights and obligations of workers during the Covid-19 outbreak in Indonesia: Labor Law Perspective', *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(3), pp. 26–37.
- Harahap, M.Y. (2003) 'Arbitrase'.
- Harto, B. *et al.* 2022. 'Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence', in *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS*. Sciendo, pp. 385–390. Available at: <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>.
- Harto, B. and Komalasari, R. 2020. 'Optimalisasi platform online internet marketing untuk SME Little Rose Bandung', *Empowerment in the Community*, 1(1), pp. 1–6.
- Harto, B., Rozak, A. and Rukmana, A.Y. 2021. 'Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image', *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), pp. 67–74. Available at: <https://doi.org/10.38204/ATRABIS.V7I1.546>.
- Harto, B. and Taufikurachman, C. 2018. 'Utilization of Go Online System on Increasing Awareness in Awie Bah Akim Brand', in *Proceedings of 3rd International Conference on Economic and Social Science (ICON-ESS)*, pp. 23–30.
- Helmi, A.F. 1996. 'Disiplin kerja', *Buletin Psikologi*, 4(2).
- Kholisa, N. 2012. 'Hubungan manajemen waktu dengan efektivitas kerja karyawan', *Journal of Social and Industrial Psychology*, 1(1).

- Magnette, P. 2003. 'Between parliamentary control and the rule of law: the political role of the Ombudsman in the European Union¹', *Journal of European Public Policy*, 10(5), pp. 677–694.
- Meilina, R. and Sardanto, R. 2020. 'Dampak perubahan lingkungan kerja non fisik masa pandemi COVID-19 bagi karyawan toserba barokah kota Kediri', *PENATARAN: Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 5(1), pp. 46–56.
- Nosková, M. and Peráček, T. 2019. 'Termination of employment in the Slovak Republic as a key issue of HR Management', *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(2), pp. 44–59.
- RM, G.P.S. 2006. *Arbitrase dan mediasi di Indonesia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rukmana, A. and Sukanta, T. 2020. 'Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19', *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 12(1), pp. 37–53. Available at: <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>.
- Rukmana, A.Y., Harto, B. and Gunawan, H. 2021. 'Analisis Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan', *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 13(1), pp. 8–23. Available at: <https://doi.org/10.37151/JSMA.V13i1.65>.
- Supervision, P. 2010. 'Discipline—', *Effective Police Supervision:-*, p. 323.
- Sutiarso, C. 2011. *Pelaksanaan Putusan Arbitrase dalam Sengketa Binis*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

- Tanjung, H. 2017. 'Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas sosial dan tenaga kerja kota Medan', *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Wakil, A. et al. 2022. *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wijayanti, A. 2011. *Menggugat Konsep Hubungan Kerja*. Lubuk Agung.
- Windmuller, J.P. 1967. 'Legal Restrictions on Employment Termination in the Netherlands', *Labor Law Journal*, 18(1), p. 39.

BIODATA PENULIS



Afdhal, M.Si

Dosen Sosiologi Universitas Pattimura
Sekretaris Nasional P2G

Penulis lahir di Tanah Datar, Sumatera Barat pada tanggal 17 Juli 1994. Beliau kemudian merantau ke Jakarta untuk melanjutkan studi. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di prodi Pendidikan Sosiologi Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2016 sebagai lulusan terbaik serta gelar cumlaude. Kemudian beliau melanjutkan program studi S2 di Magister Sosiologi Universitas Indonesia dan lulus pada tahun 2019. Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Universitas Pattimura Program Studi Sosiologi. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif dalam organisasi gerakan guru yaitu Perhimpunan Pendidikan dan Guru (P2G) sebagai Sekretaris Nasional P2G. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: afdhal@fisip.unpatti.ac.id

BIODATA PENULIS



Syamsu Rijal, S.E., M.Si., Ph.d

Dosen Tetap Program Studi Pendidikan Ekonomi. Jurusan Ilmu
Ekonomi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Negeri
Makasar

Penulis lahir diujung pandang, 26 desember 1973. Beliau lulus S1 di Program Studi Manajemen, Universitas Hasanuddin Tahun 1999, kemudian melanjutkan S2 pada Program Studi Ekonomi Sumber daya program pascasarjana, Universitas Hasanuddin dan lulus pada tahun 2005. Pada tahun 2017 beliau mendapatkan gelar Ph.d sebagai lulusan S3 pada program economics and business faculty of central china normal university. Sekarang ini beliau merupakan Dosen Tetap Program Studi Pendidikan Ekonomi. Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Negeri Makasar.
Email penulis : syamsurijalasnur@unm.ac.id

BIODATA PENULIS



Irwan Nopian Sinaga, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMI Medan

Penulis lahir di Berastagi tanggal 12 November 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMI Medan. Menyelesaikan pendidikan S-1 pada Jurusan Manajemen pada Universitas Quality Medan pada tahun 2009-2013, dan melanjutkan pendidikan S-2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Sumatera Utara pada tahun 2016-2018. Penulis menekuni bidang Manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia, dan berkesempatan menjadi dosen yang mengampuh matakuliah Manajemen SDM. Pada tahun 2020- 2021 penulis dipercaya menjadi ketua lembaga penjaminan mutu STIE IBMI Medan.

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, yaitu; 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



Ina Yulianadewi, S.E.,M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Soppeng, tanggal 3 April 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital, Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Manajemen di Universitas Hasanuddin dan melanjutkan pendidikan S2 pada Jurusan Ekonomi Manajemen di Universitas Muslim Indonesia. Penulis juga menekuni bidang Menulis pada jurnal nasional terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Syarifah Mauli Masyithah

Dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Manajemen Sekolah
Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang (STIES) Banda Aceh

Staf Dosen Ekonomi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang (STIES). Penulis lahir di Banda Aceh, tanggal 16 November 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sabang (STIES) Banda Aceh. Menyelesaikan pendidikan S1 Lulusan S1 sarjana ekonomi Unsyiah universitas Syiah Kuala Banda aceh dan S2 magister manajemen universitas Syiah Kuala Banda aceh.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Hendy Tannady, ST., MT., MM., MBA. Asean Eng.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Multimedia Nusantara

Penulis lahir di Pontianak tanggal 18 Maret 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Binsis, Universitas Multimedia Nusantara. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Teknik Industri, Binus University. Menyelesaikan S2 pada prodi Teknik Industri (Universitas Pelita Harapan), prodi Manajemen (Institut Bisnis Nusantara) dan Business Administration (Philippine School Business Administration). Menyelesaikan S3 pada prodi Ilmu Manajemen (Universitas Persada Indonesia YAI) dan Profesi Insinyur (Ir.) di Binus University. Bidang keahlian adalah Manajemen Operasional, Manajemen Sains dan Manajemen SDM.

BIODATA PENULIS



Dr. Roy Setiawan

Dosen Program Studi Manajemen
School of Business and Management
Universitas Kristen Petra

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti

Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

BIODATA PENULIS



Cecep Hermana

Dosen Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Singaperbangsa Karawang

Penulis Lahir di Tasikmalaya, merupakan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Singaperbangsa Karawang, saat Ini Penulis Aktif Melakukan Kegiatan Penelitian Menulis Artikel Dan Buku serta Mengikuti berbagai program sertifikasi kompetensi.

BIODATA PENULIS



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

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi 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



Deddy Novie Citra Arta, S.P., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Bandar Udara
Politeknik Penerbangan Jayapura

Penulis lahir di Bantul tanggal 17 November 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Bandar Udara Program Diploma Tiga, Politeknik Penerbangan Jayapura. Pendidikan terakhir yang diperolehnya S2-Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2014 dan mengambil konsentrasi pada bidang peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengalaman jabatan organisasi terakhir yang pernah diduduki, yaitu organisasi bidang kepemudaan, sebagai Ketua Karang Taruna Kelurahan Panembahan, Kota Yogyakarta pada tahun 2013 – 2015. Pada tahun 2019, Ia mulai berkarir menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai dosen tetap PNS di Badan Pengembangan SDM Perhubungan, Kementerian Perhubungan. Selain sebagai Penulis dan Dosen, Ia juga memiliki sertifikat profesi sebagai Instruktur Keamanan Penerbangan dan Inspektur Keamanan Penerbangan.

BIODATA PENULIS



Surip

Ketua STAI Al-Amanah Al-Gontory Tangerang Selatan

Penulis, lahir di Brebes, 24 Juni 1976, Keluar dari rahim Perempuan yang bijak di Brebes, dari pasangan sejati Ayah Camad bin Umar dan Ibu Tari binti Waqi, Candidat Doktor Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ). Alumni pondok pesantren Darunnajah Jakarta, dan pernah menimba ilmu di Pondok Pesantren salaf Kempek Cirebon Asuhan *Alloh yarham* KH Umar Sholeh Kempek, dan KH Mustofa Aqil Siroj (1992-1993), Strata 2 dari Universitas kejuangan 45 Menteng Jakarta, Jurusan SDM Fakultas Ekonomi (2005), Strata-2 Fakultas Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta (2003).

Pengalaman pernah menjadi Kepala Sekolah SMK Insan Kreatif Tangerang Selatan (2007-2014), Kepala Sekolah SMK An-Nuqthah Kota Tangerang (TMT. 2014). Tenaga Pengajar di Universitas Satyagama Jakarta (2009-2010), STAI Darul Fatah (2009).

Karya Jurnal Nasional

- Relevansi pemikiran Kuntowijoyo dalam saintifikasi Islam ([https:// Jurnalp4i.com/index.php](https://Jurnalp4i.com/index.php))

- Implementasi Metode pendidikan Islam dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 (Jurnal nasional Cendekia)
- Analisis Kurikulum pondok pesantren mu'adalah sebagai pembaharuan pendidikan Islam (Jurnalp4i.com/index.php/teaching/article/view/1290)
- Model Manajemen Hubungan Masyarakat (MHM) dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam (Jurnal nasional Teaching, Vol. 2 no.2)

Seminar Nasional:

- Peserta Literasi Tebui reng, *Cara Menulis* (Sertifikat: 2021)
- Peserta Seminar pendidikan Nasional dari kemendikbud "Peningkatan Kualitas pendidik". (2020)

Seminar Internasional:

- Peserta Seminar Pendidikan Vokasi di Seoul Korea Selatan (2016),
- Peserta *Dauroh Aqidah wa Syariah* Universitas Ibnu Saud Riyadh (Sertifikat: 2001),
- Peserta seminar Islamization of Contemporary Knowledge, Moderate Muslims and Waqf Development, Sabahattin Zaim University Istanbul (Sertifikat: 2021).
- Pembicara seminar pendidikan dengan tema: *Namudzaj qiyadah at-tahwiliyah min qiyadah al-mitsaliyah fi muassasah*" di Ibnu Holdun University Istanbul, Turkiye (2023).

Karya Buku:

- Buku *MSDM Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Penerbit Kampus, 2021)
- Buku *Cerita dari Kelas Jilid -1* (Ponorogo: Uwais Penerbit, 2021)
- *Santri 2 Benua* (Jogjakarta: KBM Indonesia Penerbit, 2022 cet. 2),

- *Demi Senja di Ufuk Timur* (Jogjakarta: KBM Indonesia Penerbit, 2022),
- *Mengajar dengan hati- KH Mahrus Amin Seribu pesantren sejuta santri* (Semarang: KSBM Penerbit, 2022)
- *Dekadensi Moral Remaja (Artikel)* (Jakarta: Republika surat kabar, 2001).

Hobi penulis berusaha *mengejawantah* perintah Ilahi, “*Afalam Yasiruu fil Ardh*”, Oleh karena sangat menyukai healing, ingin selalu mengayunkan tangan dan melangkahkan kaki menelusuri napak tilas manusia sejati di atas hamparan bumi, pernah menjadi petualang pengalaman di Malaysia, Singapura, Thailand, Korea Selatan, Turki, Saudi Arabia sampai ke Doha Qatar.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia dan
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis juga berprofesi sebagai praktisi bisnis dan akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan S3 Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan dan praktisi bisnis di bidang kuliner, fashion dan jasa. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi instruktur sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP digital marketing dan metodologi pelatihan level III, graphicdesign dan lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung . Selain itu pula

penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih / coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang entrepreneur tangguh berdayasaing pada kancah internasional.