

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

“Perspektif,
Pengembangan Dan
Perencanaan”



Novia Ruth Silaen, Acep Nurlaeli, Muhammad Asir,
I Putu Sugih Arta, Linda Agustina Siregar, Elida Mahriani,
Hesti Umiyati, Haerana, Reno Renaldi, Madya Ahdiyat,
Daelami Ahmad, Ronny Buha Sihotang,
Imas Komalasari, Widiyawati.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

“Perspektif,
Pengembangan Dan
Perencanaan”

Novia Ruth Silaen, Acep Nurlaeli, Muhammad Asir,
I Putu Sugih Arta, Linda Agustina Siregar, Elida Mahrhani,
Hesti Umiyati, Haerana, Reno Renaldi, Madya Ahdiyat,
Daelami Ahmad, Ronny Buha Sihotang,
Imas Komalasari, Widiyawati.



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN)**

Tim Penulis:

Novia Ruth Silaen, Acep Nurlaeli, Muhammad Asir, I Putu Sugih Arta,
Linda Agustina Siregar, Elida Mahriani, Hesti Umiyati, Haerana, Reno Renaldi,
Madya Ahdiyati, Daelami Ahmad, Ronny Buha Sihotang, Imas Komalasari, Widiyawati.

Desain Cover:

Usman Taufik

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

N. Rismawati

ISBN:

978-623-459-093-7

Cetakan Pertama:

Juni, 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2022

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan kepada yang maha kuasa, karena kehendaknyalah buku yang telah disusun dengan melalui proses penelaahan yang ketat ini dapat di terbitkan dan dapat dikonsumsi oleh khalayak banyak.

Seperti yang kita ketahui bahwa persoalan Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cara atau sebuah proses untuk menangani berbagai masalah dalam seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peran MSDM sangat diperlukan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, betapa pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, mendorong kami untuk turut andil untuk mengisi ruang diskusi melalui buku sederhana ini, tentu harapannya adalah dapat memberikan kontribusi baik secara teoritik ataupun praktik di lapangan, baik itu organisasi, lembaga atau perusahaan. Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan yang jauh dari kata sempurna, maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir dihadapan sidang pembaca.

Juni, 2022

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PERSPEKTIF & KONSEP MSDM	1
A. Pendahuluan.....	2
B. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	4
D. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
E. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	8
F. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
G. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	13
H. Rangkuman Materi	15
BAB 2 PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA	17
A. Pendahuluan.....	18
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	19
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	29
D. Rangkuman Materi	38
BAB 3 PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN	
SUMBER DAYA MANUSIA	43
A. Pendahuluan.....	44
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	47
C. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	55
D. Rangkuman Materi	69
BAB 4 SDM DAN ORGANISASI KERJA	73
A. Pendahuluan.....	74
B. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)	75
C. Organisasi Kerja Konvensional	75
D. Organisasi Kerja Modern	78
E. Rangkuman Materi	80
BAB 5 ANALISIS JABATAN	83
A. Pendahuluan.....	84
B. Istilah yang Berkaitan dengan Jabatan	86

C. Pengertian Analisis Jabatan	92
D. Ruang Lingkup Analisis Jabatan	94
E. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan	95
F. Tahapan Analisis Jabatan	96
G. Bentuk Penyajian Analisis Jabatan	98
H. Dasar Rasional Penggajian	100
I. Metode Evaluasi Jabatan	101
J. Rangkuman Materi	105
BAB 6 SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN	109
A. Pendahuluan	110
B. Aspek Sumber Daya Manusia	111
C. Seleksi (<i>Selection</i>)	111
D. Rekrutmen Karyawan	114
E. Teknik Rekrutmen	116
F. Metode Perekrutmen	118
G. Alternatif Pengganti Rekrutmen	118
H. Rangkuman Materi	119
BAB 7 PENILAIAN KINERJA	123
A. Pendahuluan	124
B. Pengertian Kinerja	125
C. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	125
D. Pengertian Penilaian Kinerja	126
E. Tujuan Penilaian Kinerja	127
F. Manfaat Penilaian Kinerja	129
G. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja	131
H. Dasar Penilaian	133
I. Rangkuman Materi	135
BAB 8 DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA	137
A. Pendahuluan	138
B. Disiplin	139
C. Motivasi Kerja	145
D. Rangkuman Materi	150
BAB 9 PRODUKTIVITAS KERJA	153
A. Pendahuluan	154
B. Konsep Produktivitas Kerja	155

C. Sumber Produktivitas Kerja	159
D. Prinsip-Prinsip Produktivitas Kerja	160
E. Indikator Produktivitas Kerja Karyawan	160
F. Penyebab Turunnya Produktivitas Kerja	161
G. Penentu Produktivitas Kerja	162
H. Penentu Produktivitas Kerja	164
I. Rangkuman Materi	166
BAB 10 KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA	169
A. Pendahuluan	170
B. Definisi Kompensasi	171
C. Kepuasan Kerja	172
D. Bentuk-Bentuk Kompensasi	176
E. Determinan Determinan Kompensasi	184
F. Rangkuman Materi	189
BAB 11 ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA	193
A. Pendahuluan	194
B. Konsep Etika, Profesi, Profesional, dan Profesionalisme	195
C. Pentingnya Etika di Tempat Kerja	209
D. Etika Dasar Karyawan di Tempat Kerja	213
E. Rangkuman Materi	217
BAB 12 HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN DI PERUSAHAAN	221
A. Pendahuluan	222
B. Pihak Internal Perusahaan	223
C. Hubungan Ketenagakerjaan Eksternal	233
D. Departemen Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Department</i>)	234
E. Departemen Produksi (<i>Production Department</i>)	235
F. Departemen Keuangan (<i>Finance Department</i>)	236
G. Departemen <i>Marketing</i> (<i>Marketing Department</i>)	236
H. Rangkuman Materi	238
BAB 13 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)	241
A. Pendahuluan	242
B. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	243
C. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja	256
D. Rangkuman Materi	263

BAB 14 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL	267
A. Pendahuluan.....	268
B. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital.....	272
C. Penerapan Teknologi Informatika dan Manfaatnya di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia	281
D. Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Digital	289
E. Rangkuman Materi	294
GLOSARIUM	297
PROFIL PENULIS	305



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 1: PERSPEKTIF & KONSEP MSDM

Novia Ruth Silaen, S.E., M.M

Universitas Darma Agung Medan

BAB 1

PERSPEKTIF & KONSEP MSDM

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan potensial dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik jika sumber daya manusia sebagai pelaksana diseleksi juga dengan baik. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor yang paling penting untuk dikelola. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengatur sumber daya manusia di dalam perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Untuk itu kita akan membahas pengertian dari beberapa ahli tentang Manajemen Sumber Daya Manusia ini.

B. PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen adalah ilmu dan seni yang melakukan proses pencapaian tujuan dengan pemanfaatan sumber daya yang ada di dalam organisasi secara efisien dan efektif. Di dalam manajemen ini terdapat unsur unsur manajemen yang biasa disebut dengan 6M, yaitu *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines* dan *market*.

Manajemen sumber daya manusia yang biasa disebut dengan MSDM merupakan bidang ilmu yang mengembangkan unsur manusia atau *men*. Selain manajemen sumber daya manusia unsur manusia ini sering juga disebut manajemen personalia.

Untuk itu kita akan melihat apa yang menjadi perbedaan dan persamaan dari Manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia.

Persamaan dari manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia tidak banyak, yaitu kedua ilmu tersebut sama-sama mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui ilmu yang mengatur sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut.

Perbedaan dari manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia dibahas secara makro, sementara manajemen personalia dibahas secara mikro.
2. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan merupakan faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara maksimal, sementara manajemen sumber daya manusia menganggap karyawan sebagai kekayaan atau *asset* di dalam perusahaan.
3. Pendekatan yang dilakukan manajemen personalia dengan cara klasik, sementara pendekatan dari manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan modern.

Bidang manajemen yang mempelajari peranan dan hubungan manusia di dalam perusahaan adalah manajemen sumber daya manusia yang juga merupakan salah satu unsur dalam manajemen. Oleh karena itu masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja di dalam perusahaan di kelola oleh manajemen sumber daya manusia.

Pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh peran aktif dari manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu di dalam organisasi. Tujuan perusahaan tidak dapat tercapai tanpa adanya peran aktif dari karyawan meskipun perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang canggih dan maksimal.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen sehingga dasar dari pembahasan manajemen sumber daya manusia adalah manajemen. Agar tujuan perusahaan tercapai secara optimal maka pengaturan peranan manusia lebih difokuskan pada manajemen sumber daya manusia. Pengaturan secara administratif meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sementara pengaturan

secara operasional meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan, masyarakat dan kepuasan karyawan dapat dicapai melalui tenaga kerja manusia yang dikelola oleh manajemen sumber daya manusia.

C. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Agar kita memahami lebih jelas tentang manajemen sumber daya manusia, maka kita akan melihat pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan dari beberapa ahli di bawah ini.

- a. Menurut Schuler, Dawling, Smart dan Huber (1992:16), *Human Resources Management is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization and the utilization of several function an activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization and society*

Jika kita definisikan artinya adalah fungsi-fungsi organisasi dan tujuan serta kegiatan organisasi merupakan kontribusi dari sumber daya manusia yang digunakan secara efektif dan adil, sehingga sumber daya manusia harus dijadikan investasi yang vital untuk kepentingan organisasi, individu organisasi dan masyarakat.

Pendapat ini menegaskan bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan kontribusi dari sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Selain itu kepentingan individu, organisasi dan masyarakat dapat terpenuhi dengan pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi yang adil dan efektif yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

- b. Malayu SP Hasibuan mengatakan bahwa ilmu dan seni yang melakukan proses pencapaian tujuan dengan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian merupakan fungsi fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Karyawan, perusahaan, masyarakat bahkan pemerintah mendapatkan tujuan, di mana

karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, perusahaan mendapatkan laba sesuai dengan target yang ditentukan, masyarakat memperoleh barang atau jasa sesuai yang diproduksi oleh perusahaan dan pemerintah mendapatkan pajak dari penghasilan perusahaan.

- c. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dilakukan guna pencapaian tujuan individu atau karyawan, perusahaan dan masyarakat yang merupakan pengertian manajemen personalia menurut Edwin B. Flippo.
- d. Dale Yoder mengatakan bahwa hubungan kerja karyawan atau penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dikelola oleh manajemen personalia.
- e. Penempatan orang-orang di dalam suatu perusahaan dinamakan administrasi kepegawaian menurut Andrew F. Sikula. Pengadaan, pemeliharaan, penempatan, introduksi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia merupakan implementasi tenaga kerja manusia.
- f. Setiap individu karyawan yang berhubungan dengan proses pengembangan, program-program, menerapkan dan menilai kebijakan-kebijakan, metode-metode dan prosedur-prosedur di dalam perusahaan dinamakan dengan manajemen personalia menurut John B. Miner dan Mary Green Miner.
- g. Bidang manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian dari fungsi-fungsi operasional pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja, sehingga dapat diketahui apa tujuan organisasi didirikan dan dapat dicapai secara efisien dan efektif, apa yang menjadi tujuan karyawan dan apa yang menjadi tujuan masyarakat.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, pelatihan, pengembangan karier mempunyai inisiatif untuk melakukan pengembangan organisasional dari sebuah organisasi atau perusahaan.

D. KOMPONEN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat dibedakan atas pimpinan, karyawan dan pengguna. Kita akan membahas satu persatu dari tiap komponen sumber daya manusia ini.

1. Pemimpin

Orang yang mempunyai wewenang untuk menginstruksikan orang lain dan bertanggung jawab atas instruksi tersebut guna mencapai tujuan disebut dengan pimpinan. Sementara gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama sesuai dengan instruksi disebut dengan kepemimpinan. Berlaku adil dan jujur, bersikap tegas dan rasional serta bersikap konsisten merupakan dasar melakukan kepemimpinan.

Manajer sumber daya manusia adalah pemimpin atau manajer di dalam perusahaan yang mengatur sumber daya manusia yang menjadi bawahannya. Ada pendapat yang membedakan antara manajer lini dan manajer sumber daya manusia, yaitu:

- a. E. I. Trust mengatakan dalam mewujudkan hasil yang optimal, hendaknya ada interaksi yang harmonis antara atasan dan bawahan di bawah pimpinan manajer lini melalui pendekatan sosioteknik.
- b. Pelaksanaan pekerjaan yang tidak menyangkut metode kerja, mesin mesin dan peralatan adalah pendekatan sistem kerja sama sosial yang dilakukan manajer sumber daya manusia karena tidak merealisasikan tujuan perusahaan secara langsung, merupakan pendapat dari Chester I. Barnard

John Frech dan Bertram Raven mengatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi manajer dalam memimpin para bawahan adalah:

- a. Adanya kebutuhan yang sama dari para karyawan, seperti kebutuhan dasar, kebutuhan sosial, kebutuhan hidup berkelompok dan lain sebagainya.
- b. Adanya keterbatasan manusia, seperti keterbatasan fisik dan mental
- c. Adanya keinginan untuk mendapatkan pengakuan mempertahankan hidup, mendapat pujian dan lain sebagainya.

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, hendaknya para bawahan mau bekerja secara efektif dan bekerja sama di bawah pimpinan seorang manajer yang dapat memberikan keteladanan, dukungan, pengarahan, pengendalian, bersikap jujur dan tegas.

2. Karyawan

Aktivitas perusahaan tidak akan dapat berjalan tanpa adanya keikutsertaan dari karyawan, oleh karena itu karyawan merupakan salah satu kekayaan dari perusahaan. Dalam menetapkan tujuan, rencana, sistem dan proses yang akan dilakukan, karyawan turut berperan aktif.

Orang yang mendapatkan kompensasi yang telah ditetapkan dan penjual jasa (pikiran dan tenaga) di dalam perusahaan disebut dengan karyawan. Mereka berhak memperoleh kompensasi yang telah ditetapkan dalam perjanjian dan wajib melakukan pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Karyawan yang ada di dalam perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial.

Karyawan operasional adalah karyawan yang harus melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi atasannya.

Karyawan manajerial adalah karyawan yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diinstruksikan oleh atasannya. Karyawan manajerial mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.

Karyawan manajerial dibedakan atas manajer lini dan manajer staf, di mana manajer lini adalah manajer yang bertanggung jawab penuh untuk merealisasikan tujuan perusahaan dengan wewenang lini yang dimilikinya. Sementara pimpinan yang mempunyai wewenang memberikan saran untuk memperlancar tugas tugas manajer lini disebut dengan manajer staf.

3. Pengguna

Setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh laba dan besaran laba yang diperoleh itu tergantung dari besaran laba yang dicapai perusahaan disebut dengan pengguna.

E. PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi yang berhubungan dengan sumber daya manusia guna pencapaian tujuan dinamakan dengan manajemen. Oleh karena itu sumber daya manusia sangat berpotensi dan berperan penting di dalam manajemen.

Masalah masalah yang mengatur dan menetapkan program sumber daya manusia adalah manajemen sumber daya manusia, di mana masalah masalah tersebut adalah:

1. Analisa jabatan yang ditentukan berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan kerja yang tepat.
2. Penempatan karyawan yang tepat dengan melakukan penarikan dan seleksi.
3. Menetapkan promosi, pengembangan, kesejahteraan dan pemberhentian.
4. Melakukan peramalan terhadap penawaran dan permintaan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang.
5. Memprediksi perkembangan perusahaan secara khusus dan keadaan perekonomian secara umum.
6. Kebijakan pemberian balas jasa serta undang undang perburuhan dari perusahaan sejenis dimonitor dengan cermat.
7. Memantau perkembangan serikat buruh dan kemajuan teknik.
8. Mutasi karyawan secara vertikal maupun horizontal diatur dengan baik.
9. Melakukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja, pendidikan serta pelatihan.
10. Melakukan pengaturan pesangon, pemberhentian serta pemensiunan.

Pencapaian tujuan dalam perusahaan sangat ditentukan oleh peranan manajemen sumber daya manusia, namun dalam mengatur unsur manusia di dalam perusahaan sangat sulit.

Kesungguhan dan kemauan karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien sangat penting, di samping kecakapan dan keterampilan yang mereka miliki. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti dalam

pencapaian tujuan jika tidak disertai dengan moral kerja dan kedisiplinan karyawan.

F. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dari uraian di atas dapat kita pahami bahwa sebuah perusahaan atau organisasi sangat membutuhkan kontribusi dari manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang diikuti sertakan dalam pengelolaan terhadap seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik. Pengelolaan ini juga lebih mudah karena adanya fungsi fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Kita akan membahas fungsi fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri, yaitu:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini adalah fungsi yang mengelola tenaga kerja di dalam perusahaan dengan melakukan perencanaan, penarikan dan seleksi. Dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, fungsi ini melakukan kegiatan perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas yang merupakan peran penting di dalam perusahaan.

Mondy, Noe dan Premeaux mengatakan bahwa untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan keahlian yang ditentukan serta tersedia pada saat yang dibutuhkan merupakan proses penelaahan dan pengkajian kebutuhan sumber daya manusia yang sistematis dari perencanaan sumber daya manusia.

Fungsi ini meliputi beberapa kegiatan, yaitu:

1. Menentukan kemampuan, tugas, pengetahuan, tujuan dan keahlian yang dibutuhkan disebut dengan analisa jabatan.
2. Meramalkan dan merencanakan permintaan tenaga kerja organisasi, baik jangka panjang maupun jangka pendek.
3. Untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas, maka rencana harus diimplementasikan dan dikembangkan.

Kecenderungan lingkungan bisnis yang terus bergerak secara dinamis merupakan faktor peramalan yang menjadikan pekerjaan manajemen sumber daya manusia memiliki ketidakpastian. Untuk itu kecenderungan

perkembangan teknologi harus mampu dilihat perusahaan karena mempunyai pengaruh terhadap kualitas dan kuantitas perusahaan di masa yang akan datang. Demi pencapaian tujuan perusahaan maka kebutuhan sumber daya manusia harus direncanakan secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, koordinasi dalam organisasi, integrasi serta hubungan kerja merupakan kegiatan yang mengorganisasi karyawan yang dinamakan pengorganisasian. Salah satu alat untuk mencapai tujuan adalah pengorganisasian. Tujuan dapat tercapai secara efektif jika ada pengorganisasian yang baik.

c. Pengarahan

Kegiatan yang mengarahkan karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat agar dapat bekerja sama dan bekerja efektif disebut dengan pengarahan. Pimpinan melakukan pengarahan dengan cara memerintah bawahan agar melakukan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan yang mengendalikan karyawan agar bekerja sesuai dengan rencana dan mentaati peraturan perusahaan adalah pengendalian. Tindakan perbaikan dan menyempurnakan rencana dilakukan jika terdapat penyimpangan dan kesalahan. Menjaga situasi lingkungan pekerjaan, kehadiran, pelaksanaan pekerjaan, kedisiplinan, kerja sama dan perilaku merupakan bagian dari kegiatan pengendalian.

e. Pengadaan

Kegiatan seleksi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, proses penarikan, penempatan dan orientasi disebut dengan kegiatan pengadaan.

f. Pengembangan

Karyawan di dalam perusahaan dapat diberikan pelatihan dan pengembangan melalui prosedur informal dan prosedur formal. Pengenalan jabatan baru sebagai salah satu sarana mengikuti perubahan teknologi merupakan salah satu prosedur formal. Sedangkan prosedur informal dapat diadministrasikan oleh karyawan senior dan berlangsung di tempat kerja.

Perencanaan karier karyawan merupakan proses pemberian pelatihan, mengkoordinir peluang-peluang di perusahaan, kursus serta *workshop* yang harus diberikan oleh bidang manajemen sumber daya manusia. Program evaluasi dan penerapan program-program pelatihan merupakan bagian dari kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Pengadaan pusat pelatihan bagi sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan tugas dari fungsi pelatihan dan pengembangan. Tujuannya adalah memaksimalkan kinerja karyawan dan memberikan solusi terhadap kendala yang dialami karyawan juga merupakan tanggung jawab daripada fungsi ini.

Proses peningkatan moral karyawan, peningkatan keterampilan teknis, konseptual dan teoritis yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan pengembangan karyawan.

g. Kompensasi

Keadilan dan kewajaran dalam pengupahan merupakan keberhasilan dalam pemberian upah kepada karyawan.

Keseimbangan yang dimaksud adalah antara upah yang dibayarkan dengan pekerjaan yang berbeda dalam satu perusahaan.

Karyawan yang berada dalam jabatan yang sama dalam satu perusahaan dibayar dengan upah yang adil dan wajar.

Seluruh penghargaan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang diterima karyawan pada dasarnya disebut dengan upah.

Mondy, Noe dan Premeaux mengatakan bahwa penghargaan *non* finansial, upah maupun tunjangan, keseluruhannya dapat disebut dengan penghargaan. Atas kinerjanya, seorang karyawan menerima uang yang dapat disebut dengan upah. Biaya sakit, tunjangan cuti, asuransi

kesehatan serta tunjangan hari raya termasuk gaji pokok merupakan tambahan penghargaan finansial yang disebut dengan tunjangan.

Pengaturan gaji karyawan dalam perusahaan dikelola oleh fungsi yang lain dari departemen Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini diberikan perusahaan yang merupakan bentuk penghargaan atas kinerja karyawan. Iklim kerja organisasi sangat dipengaruhi oleh pengelolaan gaji yang diberikan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan yang menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan dan serasi sehingga kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan dapat diselaraskan. Kedua kepentingan tersebut adalah perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan melalui perusahaan. Menyelaraskan dua kepentingan yang berbeda ini merupakan kegiatan pengintegrasian yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia.

i. Pemeliharaan

Agar karyawan tetap mau bekerja sama sampai pensiun, maka manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan peningkatan loyalitas karyawan, mental dan kondisi fisik melalui pemeliharaan karyawan.

j. Kedisiplinan

Kesadaran dan keinginan untuk mentaati norma norma sosial dan peraturan perusahaan dinamakan dengan kedisiplinan. Tanpa disiplin yang baik maka tujuan akan sulit tercapai dengan maksimal oleh karena itu kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting di dalam perusahaan.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan disebut dengan pemberhentian. Beberapa penyebab dari pemberhentian ini adalah berakhirnya kontrak kerja, pensiun, keinginan karyawan dan keinginan

perusahaan. Dalam hal pemensiunan karyawan diatur dalam UU No. 12 tahun 1964.

Fungsi fungsi dari manajemen sumber daya manusia ini akan dibahas secara detail pada bab bab berikutnya.

G. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perusahaan didirikan mempunyai arah dan tujuan. Perusahaan tidak akan memiliki arah untuk bergerak jika tidak memiliki tujuan yang akan dicapai. Pengukuran pencapaian tujuan dan penentuan tujuan dalam perusahaan dapat didukung dengan penerapan manajemen sumber daya manusia.

Ada beberapa pendapat para ahli yang mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- a. Sunarto mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya antara lain adalah:
 1. Dipercaya untuk melaksanakan tugas organisasi, berupa merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang bermotivasi tinggi serta terampil.
 2. Dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi, dilakukan perbaikan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kontribusi, kecakapan dan kemampuan sumber daya manusia.
 3. Seleksi calon sumber daya manusia dan prosedur perekrutan untuk organisasi ditingkatkan melalui pengembangan sistem kerja yang efektif.
 4. Lingkungan kerja yang produktif dan harmonis dapat terwujud bagi seluruh sumber daya manusia dalam organisasi.
 5. Kebutuhan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi hendaknya dapat diselaraskan.
 6. Prestasi kerja yang telah dicapai oleh sumber daya manusia hendaknya diberikan penghargaan oleh organisasi.
 7. Meningkatkan kesejahteraan secara jasmani maupun rohani sumber daya manusia dalam perusahaan.

8. Seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan diberi kesempatan yang sama dalam bekerja.
 9. Transparansi, perhatian dan keadilan menjadi dasar pendekatan humanis dalam mengelola karyawan di dalam organisasi.
 10. Dalam mengemukakan pendapat, hendaknya diperhatikan perbedaan kebutuhan kelompok ataupun individu ketika melakukan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan.
- b. Menurut Sedarmayanti, tujuan manajemen sumber daya manusia mempunyai 4 (empat) tujuan secara umum, yaitu:
1. Tujuan Sosial
Tantangan tenaga kerja perusahaan merupakan tanggung jawab sosial organisasi dari manajemen sumber daya manusia. Ancaman terhadap pencapaian tujuan organisasi serta dampak negatif yang dapat timbul dan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di dalam organisasi merupakan tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.
 2. Tujuan Organisasional
Tingkat efektivitas yang tinggi dimiliki oleh organisasi apabila penyusunan sasaran formal dibuat dengan baik. Hal ini bertujuan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi perusahaan dan pengakuan adanya keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan.
 3. Tujuan Fungsional
Tujuan ini biasa disebut dengan tujuan objektif. Mempertahankan kontribusi sumber daya manusia pada setiap bidang di dalam organisasi perusahaan merupakan tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia. Kontribusi optimal diberikan untuk kelangsungan perusahaan dengan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia yang baik yang dimiliki organisasi perusahaan.
 4. Tujuan Pribadi atau Individual
Manajemen sumber daya manusia diberikan kewenangan untuk memperhatikan tujuan pribadi atau individu di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena tujuan pribadi atau individu harus

selaras dengan tujuan organisasi sehingga memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan individu karyawan dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan motivasi guna memberi kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan mudah dicapai jika seluruh sumber daya manusia memberikan kontribusi yang optimal dalam menjalankan tugas tugasnya.

Hal inilah yang menyebabkan mengapa manajemen sumber daya manusia sangat penting dilaksanakan di dalam perusahaan. Dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang optimal maka pencapaian tujuan organisasi dapat terealisasi dengan baik.

H. RANGKUMAN MATERI

1. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang memanfaatkan sumber daya manusia secara efisien dan efektif guna pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
2. Komponen manajemen sumber daya manusia adalah pimpinan, karyawan dan pengguna.
3. Fungsi fungsi yang dibahas di dalam manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.
4. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia secara umum adalah tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional dan tujuan individu ataupun tujuan pribadi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan perbedaan dan persamaan dari manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia !
2. Mengapa memimpin manusia itu sulit ? Jelaskan !
3. Hal-hal apa saja yang mendukung pemimpin dalam kepemimpinannya ?

4. Peranan apa saja yang diberikan karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan ?
5. Masalah apa saja yang dibahas di dalam manajemen sumber daya manusia ?
6. Sebutkan dan jelaskan satu persatu fungsi fungsi dari manajemen sumber daya manusia !
7. Jelaskan perbedaan dari manajer staf dan manajer lini !

DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, Chester. I. 1978. **The Fuction Of The Executive**, Edisi ke 50. Harvard University Press. Cambridge Massachusetts*
- Flippo, Edwin P. 1984. **Personal Management**, Sixth Edition, New York : Mc. Graw-Hill Book Company*
- Hasibuan, Malayu. S.P. 1989. **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah**. Jakarta : CV Haji Masagung*
- Jucius, Michael J. 1991. **Personnel Management**. Illinois : Richard D Iswin Ich.*
- Miner, John B : Mary Green Miner. 1973. **Personnel and Industrial Relation (A Management Approach) 2th Edition**. New York. The Macmillan Company*
- Mondy, RW. Noe, SR. Premeaux. 2002. **Human Resources Management**. Edisi 8. New Jersey. Prentice Hall.*
- Schuler RS, Dowling PJ, Smart JP, Huber VL. 1992. **Human Resources Management in Australia**. 2nd ed. Sydney : Harper Educational Publisher*
- Sedarmayanti. 2001. **Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja**. Jakarta. Mandar Maju*
- Sikula, Andrew F. 1981. **Personnel Administration and Human Resources Management**. New York: A. Wiley Trans Edition, by John Wilet & Sons Inc.*
- Yoder, Dale. 1981. **Personnel Management and Industrial Relation**, Sixth Edition. New Dwlhi : Prentice Hall of India.*



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 2: PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Acep Nurlaeli, M.Ag

Universitas Singaperbangsa Karawang

BAB 2

PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Perencanaan merupakan suatu proses dalam berpikir secara logis dan dalam pengambilan keputusan yang rasional sebelum melakukan berbagai tindakan yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Perencanaan sebagai suatu rangkaian atau tahap persiapan suatu tindakan atau aktivitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari unsur manajemen yang sangat mendasar dan didalamnya melibatkan pengambilan keputusan terkait apa yang harus dilakukan oleh organisasi, kapan harus dilaksanakan, bagaimana cara melakukannya, serta siapa saja yang melakukannya.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset dan investasi terbesar bagi sebuah organisasi. Mereka adalah pilar dan bangunan yang menggerakkan organisasi, dan merupakan salah satu komponen yang membutuhkan penyediaan anggaran yang memadai dalam rangka pemberdayaan dan pengembangan sebuah organisasi. Dengan demikian sangat penting bahwa organisasi memastikan bahwa aset SDM ini harus dimanfaatkan dengan tepat sebelum merekrut staf baru dengan memastikan efektivitas perencanaan SDM.

Perencanaan dipandang sebagai pedoman, garis besar, atau petunjuk yang harus ditaati, jika ingin mengharapkan hasil yang baik. Didalamnya akan terdapat berbagai kegiatan pengujian pada beberapa arah

pencapaian, menganalisa seluruh ketidakpastian, menilai kapasitas, menentukan tujuan pencapaian, dan juga menentukan langkah dalam pencapaiannya. Jika perencanaan dan fungsi manajemen SDM dijalankan yang matang, maka akan bisa mendapatkan keuntungan dan lebih memudahkan organisasi atau perusahaan dalam mencapai target tujuan utamanya, antara lain:

1. Untuk mengantisipasi dan juga beradaptasi dengan berbagai perubahan yang mungkin terjadi.
2. Untuk memberikan arahan kepada para administrator ataupun *non* administrator agar bisa melakukan tugasnya sesuai dengan rencana yang sudah dibuat.
3. Untuk menghindari atau meminimalisir berbagai potensi terkait adanya tumpang tindih dan pemborosan dalam hal pelaksanaan pekerjaan.
4. Untuk menetapkan suatu standar tertentu yang nantinya harus bisa digunakan dalam bekerja, sehingga akan memudahkan proses pengawasan ataupun pemantauan

B. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan menurut Newman dalam Manullang (2008:39-40) disebutkan *Planning is deciding in advance what is to be done*. Jadi, perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Sedangkan Beishline menyatakan bahwa fungsi perencanaan memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa, apabila, dimana, bagaimana, dan mengapa. Robbins dan Coulter dikutip dari Ernie Tisnawati (2005:96) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif (Hani

Handoko, 2003:79). Pada dasarnya, perencanaan berguna untuk membantu berbagai proses pengambilan suatu keputusan yang paling baik dan paling sesuai dengan tujuan utama organisasi. Suatu perencanaan yang lengkap dan sempurna apabila memuat enam unsur, dengan meliputi lima pertanyaan 5 W + 1 H, yaitu :

- a. **What.** Tindakan apa yang harus dikerjakan ?. Dalam hal ini perencanaan haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut supaya tujuan dapat tercapai;
- b. **Why.** Apakah sebabnya tindakan itu dikerjakan?. Dalam hal ini perencanaan diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai;
- c. **Where.** Di manakah tindakan itu akan dilaksanakan ?. Dalam hal ini perencanaan harus memuat di mana lokasi pekerjaan itu akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan pekerjaan itu;
- d. **When.** Kapankah tindakan tersebut dilaksanakan ?. Dalam hal ini perencanaan diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya pekerjaan sampai berakhirnya pekerjaan itu;
- e. **Who.** Siapakah yang akan mengerjakan itu ?. Dalam hal ini perencanaan tersebut harus dimuat tentang para pekerja yang mengerjakan pekerjaan itu. Di samping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggung jawab para petugas;
- f. **How.** Bagaimana cara melaksanakan pekerjaan itu?. Dalam hal ini perencanaan harus dijelaskan teknik, metode dan sistem mengerjakan pekerjaan yang dimaksud.

Jadi pada intinya, perencanaan memiliki fungsi untuk mencapai tingkat efektivitas dan juga efisiensi operasional organisasi atau perusahaan. Sehingga, nantinya bisa dilakukan upaya mengidentifikasi berbagai hambatan, melakukan koreksi terkait penyimpangan secara cepat dan tepat, sehingga organisasi atau perusahaan bisa berjalan secara lebih baik. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data, dan keterangan yang konkret, bahwa;

- a. Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi, dan kesanggupan melihat ke masa yang akan *dating*;
- b. Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha;
- c. Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu (Taufiqurahman, 2008:6).

2. Perencanaan SDM

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan individu tersebut. Menurut Andrew E. Sikula (1981:145) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Menurut George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan, perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat dan secara otomatis lebih bermanfaat.

Perencanaan SDM mencakup dua hal yaitu: (1) Perencanaan Kepegawaian (*employment planning*), adalah menentukan kualifikasi SDM, yang dibutuhkan organisasi baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang termasuk jumlah SDM yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu pimpinan SDM dituntut untuk mampu memperkirakan suplai dan permintaan terhadap SDM, dan (2) Perencanaan Program (*program planning*), menyangkut pemilihan SDM

yang paling efektif yang berpusat pada kelebihan maupun kekurangan SDM.

3. Komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, antara lain:

- a. Tujuan. Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, perusahaan dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan organisasi atau perusahaan pada masa mendatang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
- b. Perencanaan Organisasi. *Point* ini merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (*supplier*) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier.

4. Langkah-Langkah Perencanaan SDM

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dalam kegiatan perencanaan SDM, antara lain:

a. Tentukan Ketersediaan SDM

Organisasi atau perusahaan harus memiliki *database* dan aplikasi yang cukup lengkap dan terpusat yang terkait dengan kualifikasi dan kompetensi seluruh karyawan, dan hal-hal yang bersifat normatif ketenagakerjaan. Beberapa informasi yang diperlukan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Individu yaitu keterampilan, pelatihan, sertifikasi;
- 2) Riwayat pekerjaan di berbagai pekerjaan, proyek, area fungsional;
- 3) Bidang minat dan jenis peran yang dapat dimainkan oleh seseorang;
- 4) Jam kerja saat ini dan masa depan dari seorang individu;
- 5) Cuti terencana dan tidak terencana;
- 6) Hari libur nasional, paruh waktu dan kalender kerja penuh waktu.

b. Tentukan Kebutuhan SDM saat ini dan mendatang.

Penentuan kebutuhan SDM untuk organisasi atau perusahaan yang kompleks dan memiliki divisi proyek yang banyak memerlukan aplikasi khusus *Human Resources Information System*. Penggunaan aplikasi ini memudahkan dalam mengolah informasi-informasi yang terkait dengan kebutuhan SDM di seluruh unit kerja organisasi atau perusahaan. Aplikasi ini juga dapat *disetting* sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan. Parameter-parameter tertentu dapat dibuat, apakah jumlah dan kualifikasi SDM pada proyek besar, menengah dan kecil akan dibedakan.

c. Analisis Gap atau Kesenjangan antara Ketersediaan dan Kebutuhan SDM

Mungkin terdengar sederhana, bahwa begitu persediaan dan kebutuhan SDM telah ditentukan secara akurat, mereka harus dicocokkan. Penting untuk memastikan bahwa orang yang tepat untuk proyek tersebut diidentifikasi berdasarkan keterampilan, peran, pelatihan, ketersediaan, dan bidang minat yang dibutuhkan. Hal ini memastikan situasi *win-win* untuk karyawan dan organisasi atau pengusaha dan pada akhirnya menambah profitabilitas organisasi atau perusahaan.

d. Buat Perencanaan untuk menjembatani kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM

Pemenuhan kebutuhan SDM dapat dilakukan dengan melakukan mutasi internal (rotasi dan promosi). Apabila secara internal tidak dapat dipenuhi, maka kebutuhan SDM dapat dipenuhi dengan merekrut karyawan baru, antara lain:

- 1) Buat perencana rekrutmen yang tepat berdasarkan kesenjangan antara kebutuhan SDM dan ketersediaan SDM, yaitu rencana untuk melakukan proses seleksi dan mempekerjakan orang pada waktu yang tepat;
- 2) Latih karyawan saat ini untuk mendapatkan keterampilan baru untuk memaksimalkan efisiensi *staff* yang ada;
- 3) Berikan insentif yang lebih baik untuk mempertahankan orang dengan keahlian langka karena mereka sulit didapat.

Memaksimalkan pemanfaatan SDM jauh lebih mudah dikatakan daripada dilakukan, dan sayangnya, alokasi SDM yang buruk, akan berdampak buruk akan berdampak pada pembengkakan biaya SDM yang besar. Meskipun demikian seperti yang dijelaskan di atas, semua ini dapat dikelola secara efisien jika kita menggunakan sistem, perangkat lunak dan proses yang tepat.

5. Kebutuhan untuk Melakukan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah proses tahapan tertentu, karena perencanaan SDM tidak hanya menganalisis kondisi SDM saat ini, tetapi juga membuat perkiraan atau peramalan kebutuhan SDM di masa yang akan datang yang membawa konsekuensi terhadap pembuatan program-program SDM yang sesuai. Perencanaan SDM memberi nilai positif bagi organisasi atau perusahaan dengan cara, antara lain :

- a. Kekurangan dan kelebihan tenaga kerja dapat diidentifikasi sehingga tindakan cepat dapat segera diambil;
- b. Semua program rekrutmen dan seleksi didasarkan pada perencanaan tenaga kerja;
- c. Membantu untuk mengurangi biaya tenaga kerja karena kelebihan staf dapat diidentifikasi dan dengan demikian kelebihan staf dapat dihindari;
- d. Membantu untuk mengidentifikasi bakat karyawan dan menyiapkan program pelatihan yang sesuai untuk mengembangkan bakat karyawan;
- e. Membantu dalam pertumbuhan dan diversifikasi usaha. Melalui perencanaan tenaga kerja, sumber daya manusia tersedia dan mereka dapat dimanfaatkan dengan efektif dan terefisien;
- f. Membantu organisasi untuk menyadari pentingnya manajemen tenaga kerja yang pada akhirnya menjadi faktor penting dalam stabilitas bisnis perusahaan.

<http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/perencanaan-sdm-seberapa-pentingkah/>

6. Hambatan dan Cara Mengatasi Perencanaan SDM

a. Hambatan Dalam Perencanaan SDM

Perencanaan dan penetapan tujuan mempunyai kemungkinan akan ada hambatan. Selain itu, sering pula pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan yang direncanakan. Keadaan ini bisa timbul karena beberapa sebab, antara lain; (a). Kurang pengetahuan tentang organisasi atau perusahaan, (b). Kurang pengetahuan tentang lingkungan, (c). Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif, (d). Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang, (e). Kondisi biaya atau anggaran, (f). Takut gagal, (g). Kurang percaya diri, dan (h). Tidak bersedia menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif. Menurut Stoner James (1988), terdapat dua jenis hambatan utama terhadap pengembangan rencana yang efektif, yaitu; (1). Adanya perlawanan internal para calon perencana terhadap penetapan sasaran dan penyusunan rencana untuk mencapainya, dan (2) yang terdapat di luar perencana, yaitu keengganan dan menolak rencana yang membawa perubahan dalam organisasi atau perusahaan.

b. Cara Mengatasi Hambatan Perencanaan SDM

Beberapa cara untuk mengatasi hambatan dalam perencanaan, antara lain; (1) Melibatkan para pegawai, terutama mereka yang terkena pengaruh dalam proses perencanaan, (b). Memberikan banyak informasi kepada para pegawai tentang rencana dan kemungkinan akibat-akibatnya sehingga mereka memahami perlunya perubahan, manfaat yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk pelaksanaan yang efektif, (c). Mengembangkan suatu pola perencanaan dan penetapan yang efektif, suatu *track record* yang berhasil mendorong kepercayaan kepada para pembuat rencana serta menyebabkan rencana baru tersebut diterima, dan (d). Menyadari dampak dari perubahan-perubahan yang diusulkan terhadap para anggota organisasi atau karyawan perusahaan dan memperkecil gangguan yang tidak perlu.

7. Model Perencanaan SDM.

a. Model Mason Haire

Model Mason Haire mengembangkan model perencanaan SDM dengan memperkirakan kebutuhan SDM berdasarkan struktur organisasi. Model ini digunakan untuk pekerjaan yang telah ditetapkan baik secara kuantitas mau pun secara kualitas. Berikut ini merupakan struktur organisasi yang dikembangkan dari jenjang paling atas (*top manager*) hingga level paling bawah atau pelaksana.

Level/Jenjang	Jabatan
I	Direktur Utama
II	Direktur
III	Kepala Divisi
IV	Kepala Biro
V	Kepala Bagian
VI	Kepala Seksi

Gambar 2.1 Model Mason Haire
Sumber: Sinambela, 2016

b. Model Andrew E. Sikula.

Model Andrew E. Sikula, terdiri dari lima komponen, yaitu: tujuan SDM, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, peramalan SDM, dan pelaksanaan program SDM.

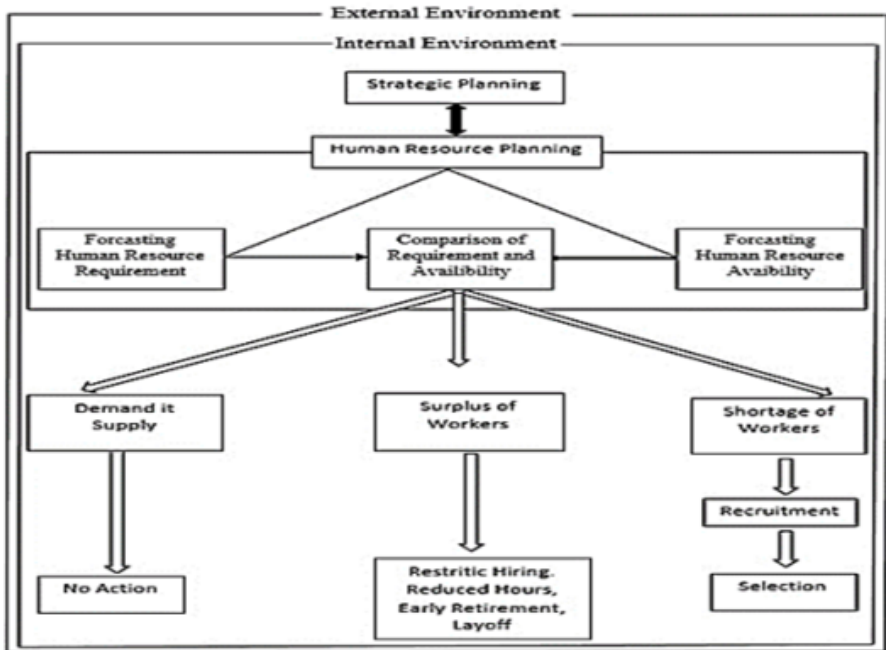


Gambar 2.2 Model Andrew E Sikula
Sumber Wibowo: 2009

- 1) *Human Resource Objectives*. Tujuan perencanaan ini adalah sebagai bagian dari unsur-unsur yang mendukung strategi organisasi dari sisi pengelolaan SDM. Agar terperolehnya strategi yang dibuat perlu adanya keselarasan dalam strategi organisasinya;
- 2) *Organization planning* (rencana organisasi), organisasi atau perusahaan harus memiliki rencana atau program kerja yang akan dijalankan. Dalam menjalankan program ini perlu adanya kebutuhan SDM agar terjadinya pemenuhan kebutuhan yang mutlak direncanakan;
- 3) *Human Resource Auditing* (audit SDM), untuk melakukan pelaksanaan komponen ini diperlukan mengaudit kondisi saat ini pada SDM yang berfungsi untuk memastikan apakah secara jumlah SDM mencukupi kebutuhan dan kompetensi kemampuan suatu pekerjaan;
- 4) *Human Resource Forecasting* (peramalan SDM), untuk mengetahui kebutuhan SDM di masa yang akan datang diperlukan adanya *forecasting*/peramalan agar mengetahui gambaran berapa SDM yang dibutuhkan 1 hingga 5 tahun. Selain itu, dengan adanya hal tersebut dapat mengalokasikan anggaran biaya untuk pegawai berupa biaya rekrutmen, gaji, dan tunjangan, serta fasilitas kerja;
- 5) *Human Resource Action Program* (pelaksanaan SDM), pada proses ini perlu adanya pembuatan rencana tindakan. Rencana tindakan dapat berisi perencanaan program yang bersifat siap dijalankan berupa rencana rekrutmen, mutase pegawai, diklat, dan penganggaran.

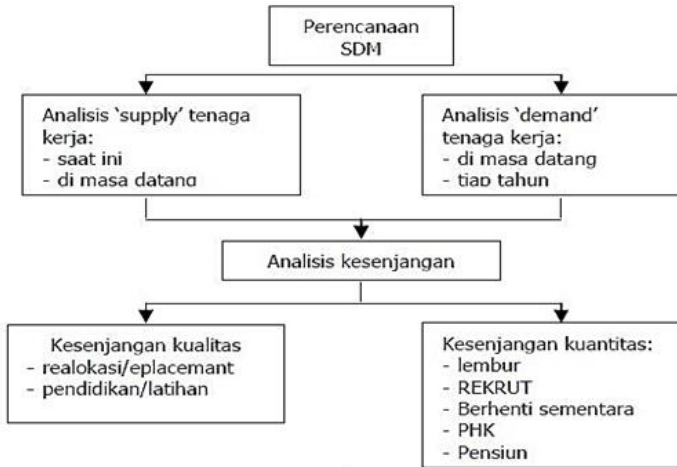
c. Model R. Wayne Mondoy dan Robert M. Noe.

Model ini menggunakan perencanaan *strategic* yang memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan ini memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (berupa permintaan, kelebihan, dan kekurangan), dan perhitungan ketersediaan SDM dalam organisasi atau perusahaan.



Gambar 2.3 Model Perencanaan SDM R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe.
Sumber Wibowo: 2009

Namun demikian, meskipun terdapat kesenjangan antara teori dan praktik, tetapi dari hasil riset ditemukan bahwa perencanaan SDM tetap diperlukan. Rothwell (1995) juga mengemukakan bahwa perencanaan SDM dipandang sebagai fitur yang esensial dalam model SDM yang ideal. Dalam model SDM yang ideal, terdapat kondisi yang penting dari integrasi bisnis, strategi atau aspek-aspek yang memandang ke depan, yang membedakannya dari hubungan industri yang bersifat tradisional atau administrasi tradisional. Dengan demikian untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan perencanaan operasional.



Gambar 2.4 Proses Perencanaan SDM

<https://www.ilmu-ekonomi-id.com/2018/02/pengertian-dan-tujuan-perencanaan-sdm.html>

<https://www.ilmu-ekonomi-id.com/>

C. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

1. Pengertian

Pengertian MSDM menurut Dessler (2008) dalam Marbawi (2016:3), *Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*, yang artinya MSDM adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian. Menurut Rivai dan Jauvani (2009:1) mengemukakan bahwa; MSDM merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) SDM yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan”. Sedangkan pengertian MSDM menurut Hasibuan (2005:10) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Menurut Veithzal Rivai

(2003:1) menyebutkan bahwa “MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena SDM dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) SDM.

Fungsi MSDM ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan. MSDM akan melakukan perencanaan terkait perekrutan dan pengembangan SDM serta melakukan seleksi dan penarikan yang terkait dengan kualitas individu dari SDM tersebut. MSDM ialah pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karier karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi Fungsi MSDM, antara lain; (a) *Staffing* (Keanggotaan), (b) *Performance Evaluation* (Evaluasi Kinerja), (c) *Compensation* (Kompensasi), (d) *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan), dan (e) *Employee Relation* (Hubungan Karyawan).

Tugas MSDM adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. MSDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi MSDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

Fungsi Manajerial	Fungsi Operasional
1. Perencanaan (<i>planning</i>) 2. Pengorganisasian (<i>organizing</i>) 3. Pengarahan (<i>directing</i>) 4. Pengendalian (<i>controlling</i>)	1. Pengadaan tenaga kerja (SDM) 2. Pengembangan 3. Kompensasi 4. Pengintegrasian 5. Pemeliharaan 6. Pemutusan hubungan kerja

Gambar 2.5 Fungsi-Fungsi MSDM

Menurut Hasibuan (2007:21), menjelaskan fungsi-fungsi manajemen, sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*). Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan;
- b. Pengorganisasian (*Organizing*). Menyusun suatu organisasi atau perusahaan dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan;
- c. Pengarahan (*Directing*). Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan, dan masyarakat;
- d. Pengendalian (*Controlling*). Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana;
- e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*). Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan;
- f. Pengembangan (*Development*). Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan;
- g. Kompensasi (*Compensation*). Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan;
- h. Pengintegrasian (*Integration*). Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi atau perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan;
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*). Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya;

- j. Kedisiplinan (*Discipline*) Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan dan norma-norma *social*;
- k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*). Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi atau perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berbagai kegiatan dalam rangka MSDM seperti dikemukakan diatas apabila telah terlaksana secara keseluruhan, maka akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, dan SDM yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut. Pelaksanaan berbagai fungsi MSDM sebenarnya bukan hanya menciptakan SDM yang produktif mendukung tujuan organisasi atau perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya.

Pelaksanaan *job analysis*, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karier serta pendidikan dan pelatihan yang baik akan meningkatkan potensi SDM untuk berkarya karena telah mendapatkan bekal pengetahuan dan keterampilan dan ditempatkan pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*). Sedangkan pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya seperti kompensasi, perlindungan, dan hubungan perburuhan yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya motivasi kerja SDM (Veithzal Rivai, : 13-14.<http://lingkarlsm.com/fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia>).

Jika MSDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan, antara lain; (a) Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya, (b) Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya, (c) Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan, (d) Adanya kesempatan yang lebih baik untuk

melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan *dating*, dan (e) Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

2. **Stratejik MSDM**

Menurut Pearce dan Robinson dalam Fauzi Farchan (2018), mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan atau organisasi. Sedangkan Wheelen dan Hunger, mengatakan; bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana mencapai misi dan tujuannya. Pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Menurut Dessler (2001) bahwa *Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility* (Strategik manajemen sumber daya manusia merupakan mata rantai yang menghubungkan antara peran strategik dan tujuan-tujuan yang menghasilkan pencapaian kinerja bisnis dan pengembangan budaya organisasi serta membantu perkembangan inovasi dan fleksibilitas). Menurut Huselid (1997) mengatakan bahwa efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia dimulai dari membangun kompleksitas sumber daya manusia melalui inovasi seperti desain berdasarkan pekerjaan, tenaga kerja fleksibel dan pemberdayaan karyawan, dengan hasil akhir efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk sumber daya manusia perusahaan yang memiliki kemampuan tertentu yang menghasilkan manfaat ekonomi tidak mudah diduplikasi melalui tindakan kompetitif.

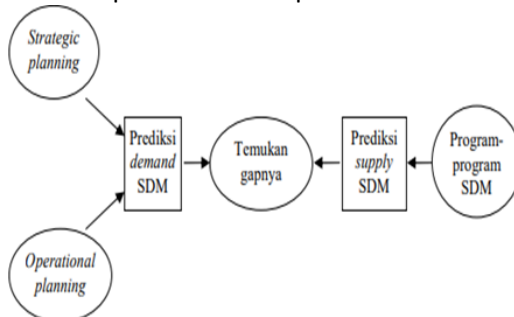
Strategik MSDM memandang fungsi SDM sebagai bagian integral dari semua fungsi perusahaan atau organisasi seperti pemasaran, produksi, pembiayaan, hukum dan sebagainya. Departemen SDM harus mengerti bagian operasional, memahami kompleksitas desain organisasi dan harus bisa menentukan kemampuan tenaga kerjanya dimasa sekarang dan masa

depan, termasuk menghadapi perubahan yang terjadi. Priyo dalam Fauzi Farchan (2018:46) menjelaskan bahwa strategik MSDM merupakan komponen penting dari strategi korporasi yang membahas proses keterkaitan teknikal MSDM dengan strategi bisnis. Strategik MSDM menciptakan suatu proses penuangan dari konsep strategi bisnis ke kemampuan organisasi untuk menyediakan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi untuk menjalankan bisnis.



Gambar 2.6 Strategik MSDM dan implikasinya terhadap aktivitas SDM

Manzini (1996) memperkenalkan sistem integrasi perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan SDM, yang bersifat proaktif dan berorientasi masa depan sehingga memungkinkan fungsi SDM berperan sebagai bagian yang efektif dalam perencanaan organisasi dan dapat mengakselerasi perencanaan strategik maupun operasional perusahaan. Untuk menjelaskan bagaimana integrasi antara perencanaan strategik, perencanaan operasional dan perencanaan SDM.



Gambar 2.7 Sistem integrasi perencanaan SDM, perencanaan strategik dan perencanaan operasional

Sumber: Manzini, A.O, 1996

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) sebagai proses dimana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan perencanaan operasional. Meskipun sudah direncanakan dengan baik, namun seringkali masih terdapat kesenjangan antara perencanaan SDM dalam pengembangannya dan implementasi strategi SDM. Kesenjangan ini dapat terjadi antara lain karena adanya perubahan yang luas dalam perdagangan dunia dan meningkatnya persaingan, regulasi serta teknologi yang baru. Oleh karena diperlukan penjelasan-penjelasan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Namun demikian, meskipun terdapat kesenjangan antara teori dan praktik, tetapi dari hasil riset ditemukan bahwa perencanaan SDM tetap diperlukan.

MSDM merupakan aktivitas yang sangat penting dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Mengapa hal ini penting ?. Ada beberapa alasan pentingnya perencanaan SDM, antara lain:

- a. Faktor utama dalam fungsi-fungsi manajerial, yaitu; merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mengarahkan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*) menasar pada MSDM sebagai penggerak utama organisasi sebagai eksekutor dalam pelaksanaan semua kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM menjadi kunci untuk semua fungsi manajerial;
- b. Manajemen yang efisien. Efisiensi personel menjadi fungsi penting dalam industri saat ini. Organisasi atau perusahaan skala besar memerlukan pengelolaan SDM yang terencana. Hal ini dapat efektif dilakukan melalui fungsi *staffing*;
- c. Motivasi karyawan. Perencanaan SDM tidak hanya mencakup penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, tetapi juga menata motivasi karyawan, misalnya aturan terkait insentif untuk karyawan yang lebih produktif dengan harapan mampu meningkatkan semangat untuk berkontribusi lebih banyak untuk organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, semua jenis insentif menjadi bagian integral dari fungsi perencanaan SDM;

- d. Hubungan antar Karyawan yang lebih baik. Situasi kerja akan lebih baik apabila terdapat kepastian jalur karier, komunikasi yang jelas, pengawasan dan kepemimpinan yang efektif;
- e. Meningkatkan produktivitas. Produktivitas akan meningkat ketika SDM digunakan dengan cara yang terbaik. Produktivitas yang lebih tinggi diperoleh dari minimnya pemborosan waktu, biaya, usaha dan energi. Hal ini dimungkinkan melalui perencanaan SDM yang baik yang diikuti dengan kegiatan yang terkait (*performance appraisal*, pelatihan dan pengembangan, remunerasi).
<http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/perencanaan-sdm-seberapa-pentingkah/>

Sekarbumi (2007) menguraikan beberapa keuntungan dan kendala tentang penerapan strategik MSDM, antara lain: (1) **Keuntungannya**, antara lain; (a) Memfasilitasi pengembangan tenaga kerja berkualitas melalui atau dengan memfokuskan jenis keahlian atau tenaga yang diperlukan, (b) Memfasilitasi biaya efektif dalam penggunaan tenaga khususnya dalam industri jasa, dan (c) Memfasilitasi perencanaan dan analisa lingkungan sehingga ketidakpastian dan penyesuaian dapat diterapkan, dan (2) **Kendalanya**, antara lain; (a) Sebagian besar organisasi mengacu jangka pendek, (b) Manajer SDM mungkin tidak dapat berpikir strategis, (c) Manajer atau dewan direksi kurang mengapresiasi nilai departemen SDM, (d) Manajer SDM lebih memikirkan aspek teknis, (e) Perbedaan dalam mengukur hasil atau keuntungan suatu program, (f) SDM tidak dapat dimiliki, dan (g) Meningkatnya keperluan insentif untuk perubahan.

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam MSDM terdapat tiga faktor utama yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Estimasi jumlah SDM yang keluar (baik karena pensiun atau mengundurkan diri). Data mengenai jumlah pegawai yang keluar (pensiun atau mengundurkan diri) merupakan variabel utama dalam menentukan kebutuhan jumlah SDM di masa mendatang;
- b. Kebutuhan organisasi atau perusahaan karena akan melakukan ekspansi atau pemekaran organisasi atau perusahaan. Rencana pengembangan organisasi atau perusahaan atau adanya unit usaha

baru di masa depan memberikan informasi mengenai berapa jumlah pegawai SDM baru yang diperlukan, dan bagaimana kebutuhan kualifikasinya;

- c. Sumber daya keuangan perusahaan. Rencana MSDM selalu harus memperhatikan dan disesuaikan dengan sumber daya keuangan perusahaan. Dalam hal ini diharapkan MSDM akan mampu memberikan solusi penggunaan biaya tenaga kerja yang paling optimal (efisien dan efektif).

Huselid *et.all*, (1997) mengkonfirmasi efektivitas strategik MSDM dengan menggunakan sepuluh alat ukur, antara lain:

- 1) Kerja sama Tim (*teamwork*). Kerja sama Tim merupakan bentuk kerja sama yang melibatkan beberapa tenaga kerja bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Kerja sama mendorong pencapaian strategik MSDM yang efektif, dimana dengan kerja sama tujuan organisasi akan dengan mudah dapat dicapai;
- 2) Wewenang dan partisipasi karyawan (*employee participation and empowerment*). Strategik MSDM yang efektif memberikan wewenang yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya dan melibatkan partisipasi karyawan didalam setiap pengambilan keputusan;
- 3) Perencanaan kekuatan kerja fleksibel dan menyebar (*workforce planning flexibility and deployment*). Strategi MSDM yang efektif harus merencanakan kekuatan kerja yang fleksibel dan menyebar;
- 4) Produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil (*workforce productivity and quality of output*). Strategik MSDM yang efektif berorientasi pada produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil;
- 5) Pengembangan manajemen dan eksekutif (*management and executive development*). Pengembangan ini dapat memicu semangat kerja manajemen dan eksekutif, sehingga strategik MSDM lebih efektif;
- 6) Perencanaan keberhasilan dan pengembangan manajer (*succession and development planning for managers*). Strategik MSDM yang efektif ditentukan oleh keberhasilan dan pengembangan manajer yang terencana, terstruktur dan terukur;

- 7) Identifikasi isu lanjutan/studi strategik (*advance issue identification/strategic studies*). Merupakan bagian dari strategik MSDM di dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, sehingga efektivitas strategik MSDM juga ditentukan oleh kemampuan SDM didalam mengidentifikasi isu atau studi strategik;
- 8) Komunikasi karyawan dan manajer (*employee and manager communications*). Strategik MSDM yang efektif ditentukan oleh kondusifitas dan loyalitas karyawan kepada perusahaan atau organisasi. Komunikasi yang baik antara sesama karyawan dan karyawan dengan manajer merupakan sebagian upaya menciptakan kondusifitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi;
- 9) Program-program kerja (*work programs*). Strategik MSDM yang efektif harus mengatur program kerja karyawan, dengan pekerjaan yang terprogram, sehingga karyawan dapat dengan mudah dan teratur didalam melaksanakan pekerjaan;
- 10) Program-program keluarga (*family programs*). Sebagai makhluk hidup, manusia tidak terlepas dari kehidupan keluarga. Untuk itu strategik MSDM harus meletakkan program keluarga sejajar dengan program kerja, sehingga tidak hanya sebatas pribadi tenaga kerja yang loyal kepada perusahaan atau organisasi, melainkan keluarga tenaga kerja juga loyal kepada perusahaan atau organisasi. Dengan loyalitas yang tinggi dari tenaga kerja secara pribadi maupun keluarganya akan menghasilkan strategik MSDM yang efektif.

D. RANGKUMAN MATERI

Perencanaan merupakan tahapan penting yang harus dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dimulai dengan mengambil keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau perusahaan yang dilakukan secara logis dan terukur, apa yang harus dilakukan, kapan harus dilaksanakan, bagaimana cara melakukannya, serta siapa saja yang melakukannya. Perencanaan yang lengkap dan sempurna apabila memuat pertanyaan 5 W + 1 H, untuk

mencapai tingkat efektivitas dan juga efisiensi operasional organisasi atau perusahaan.

Perencanaan SDM mencakup dua hal yaitu: (1) Perencanaan kepegawaian (*employment planning*), dan (2) Perencanaan program (*program planning*). Supaya berjalan dengan efektif dalam kegiatan perencanaan harus menentukan langkah-langkah; (a) Tentukan ketersediaan SDM, (b) Tentukan kebutuhan SDM saat ini dan mendatang, (c) Analisis *gap* atau kesenjangan antara ketersediaan dan kebutuhan SDM, dan (d) Buat perencanaan untuk menjembatani kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aktivitas dalam menentukan kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan serta berhubungan dengan pemberdayaan peran fungsi aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk dalam hal perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian. Fungsi MSDM, antara lain; (a) Perencanaan (*Planning*), (b) Pengorganisasian (*Organizing*), (c) Pengarahan (*Directing*), (d) Pengendalian (*Controlling*), (e) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), (f) Pengembangan (*Development*), (g) Kompensasi (*Compensation*), (h) Pengintegrasian (*Integration*), (i) Pemeliharaan (*Maintenance*), (j) Kedisiplinan (*Discipline*), dan (k) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan dan fungsi manajemen SDM ?
2. Bagaimana cara merencanakan SDM ?
3. Apa saja keuntungan dan kendala dalam MSDM ?
4. Sebutkan alat ukur efektivitas strategik MSDM ?
5. Bagaimana kriteria efektivitas implementasi MSDM ?
6. Buat contoh pelaksanaan MSDM ?

DAFTAR PUSTAKA

BUKU REFERENSI:

- Dessler. G. 2001. *Human Resource Management, Seventh Edition*. London: Prince Hall International Inc.
- Erni TrisKurniawan, Sule dan Saefullah, 2005. Pengantar Manajemen. Jakarta : Prenada Media Jakarta
- Handoko T. Hani, 2003. Manajemen. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, H. Melayu S.P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Manulang. 2008. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta : Gajah Madha University Press.
- Manzini, A.O, 1996. *Integrating Human Resource Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning System*. Human Resource Planning, 11 (2):79-94
- Marbawi. 2016. Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Praktik dan Penelitian Universitas Malikussaleh.
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua, Cet. 2. Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Rothwell, S, 1995. *Human Resource Planning. Human Resource Management: A Critical Text*, pp 167-202. London: Routledge
- Sekarbumi, Ananda. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategis. Jakarta : SAP 2 MSDM, FIA IISIP.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Taufiqurokhman. 2008. Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan. Cetakan-I. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

JURNAL/ARTIKEL

- Erni Widajanti . 2007. Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif; Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif. FE-Universitas Slamet Riyadi Surakarta Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Oktober 2007 : 105 – 114. Upload Februari 2022.
- Fauzi Farchan. 2018. Strategi Manajemen SDM; Sebuah Cara Menciptkan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. FE-Universitas Wiralodra. Jurnal Risalah; Pendidikan dan Studi Vol.4 No.1. Maret 2018. https://jurnal.faiunwir.ac.id/index.php/Jurnal_Risalah/article/view. Upload Februari 2022.
- Hadi Samanto. 2015. Perencanaan Dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21 ISSN : 1412-6029X Jurnal Akuntansi Pajak , Vol.15 No.2. Januari 2015. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AAS Surakarta. Upload Februari 2022.
- Huselid, et.al. 1997. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance*. Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1, 171 188. Upload Februari 2022.
- [Manajemen SDM From A to Z](http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/perencanaan-sdm-seberapa-pentingkah/) Perencanaan SDM: Seberapa Pentingkah?. <http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/perencanaan-sdm-seberapa-pentingkah/> Artikel Manajemen SDM Update. Upload Februari 2022.
- [Manajemen SDM From A to Z](http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/perencanaan-sdm-seberapa-pentingkah/#:~:text=Manajemen%20SDM%20From,Manajemen%20SDM%20Update). Artikel Manajemen SDM Update <http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/perencanaan-sdm-seberapa-pentingkah/#:~:text=Manajemen%20SDM%20From,Manajemen%20SDM%20Update>. Upload Februari 2022.
- Proses Perencanaan SDM <https://www.ilmu-ekonomi-id.com/2018/02/pengertian-dan-tujuan-perencanaan-sdm.html> Pengertian dan Tujuan Perencanaan SDM. Upload Februari 2022.
- Veithzal Rivai. (tt).* Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan *dkk, Ha: 13-14*.<http://lingkarism.com/fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia/>. Upload Februari 2022.
- Wibowo.2009. Manajemen Kinerja. [manajemen-sdm.com,http://eprints.undip.ac.id/38897/1/Buku_1.pdf](http://eprints.undip.ac.id/38897/1/Buku_1.pdf), Jakarta: Rajawali Press. Upload Februari 2022.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 3: PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Muhammad Asir, S.P., M.Si

Politeknik LP3I Makassar

BAB 3

PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Salah satu unsur yang memegang peran penting dalam organisasi/perusahaan adalah Manusia. Manusia merupakan sumber daya yang menggerakkan jalannya organisasi/perusahaan. Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada manusia yang mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia (pegawai/karyawan) harus dikelola secara baik. Nawawi menjelaskan 3 pengertian dari sumber daya manusia yaitu: 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan). 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. 3) Sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non finansial*) di dalam organisasi yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan *non* fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia adalah tenaga yang berpotensi dan tidak dapat dipisahkan dari organisasi atau unit kerja. Secara teoritis semua pegawai yang mempunyai jabatan, struktural maupun fungsional, merupakan tenaga inti suatu organisasi. Dengan demikian sumber daya manusia merupakan faktor utama bagi keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan

organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri seseorang untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam untuk mencapai kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Proses pemberdayaan yang berawal dari dalam diri seseorang bertolak dari asumsi bahwa setiap manusia ataupun masyarakat telah memiliki potensi yang ada di dalam dirinya dan perlu ditampakkan dan dikembangkan, karena tidak ada manusia/masyarakat yang sama sekali tidak memiliki daya.

Menurut Friedmann (1992) bahwa kelompok miskin yang tidak berdaya memang perlu memberdayakan dirinya, karena manusia bukan pasif melainkan sebagai aktor pembangunan yang terus menerus mencari pemecahan terhadap setiap permasalahan yang dihadapinya. Dalam kerangka inilah pemberdayaan merupakan konsep untuk mendorong lingkaran yang menghubungkan kemampuan dengan kesejahteraan. Maka dari itu dalam BAB ini kami akan menyajikan beberapa penjelasan tentang pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat vital dalam setiap organisasi, karena faktor sumber daya manusia sangat dominan dalam proses kerja organisasi, maka untuk mencapai tujuan organisasi perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja, keterampilan, perilaku serta pengetahuan pegawai. Di samping itu, perubahan yang terjadi seiring modernisasi baik dalam lingkup organisasi maupun di luar organisasi menuntut untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia, sehingga sebagai investasi dalam organisasi, SDM memegang peranan penting terhadap perkembangan suatu bangsa. Untuk itu sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia suatu keniscayaan, karena kondisi lingkungan yang dinamis, penempatan pegawai, tidak selalu menyebabkan keberhasilan, kondisi lingkungan yang cenderung berubah mengharuskan organisasi secara kontinu melakukan

penyesuaian dan pengembangan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi (Priyatna, 2016)

Perkembangan revolusi industri 4.0 yang telah terjadi tentunya mempunyai dampak terhadap berbagai faktor kehidupan, industri, sumber daya manusia, organisasi, kejahatan dan sebagainya. Pada dasarnya dunia berubah, apakah orang mengetahui atau tidak, revolusi industri 4.0 akan mempengaruhi umat manusia. Teknologi otomatisasi, *mobile computing* dan *artificial intelligence* tidak lagi menjadi konsep yang futuristik, tetapi telah menjadi kenyataan (Keywell, 2017 dalam Indra Heri 2019)

Menurut Keywell (2017) dalam tulisannya "*The Fourth Industrial Revolution is About People, Not The Rise of The Machine*" yang melihat dampak strategis dan penting untuk memberdayakan SDM karena perubahan budaya kerja, sikap dan perilaku, pengetahuan dan keterampilan, serta metode kerja yang dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0. Menurutnya bahwa revolusi industri terdapat 4 fase yaitu pertama dimulai tahun 1800 telah berevolusi dari menggunakan tangan dan kekuatan otot menuju penggunaan mesin. Revolusi industri fase kedua sekitar 1900 dimulai dengan produksi masa oleh Henry Ford yang muncul dengan perubahan dalam material dasar dan sumber energi seperti uap, batu bara, besi, baja, listrik, petroleom, dan kimia yang digunakan untuk proses produksi. Revolusi industri fase ketiga sekitar 1970, mulai menggunakan mesin yang dapat diprogram sehingga teknologi elektrik dan mesin mulai, diganti dengan teknologi digital. Revolusi industri baru 4.0 dapat dideskripsikan sebagai meningkatnya jumlah digitalisasi melalui seluruh "*value chain*", dan kemungkinan menstrukturkan transfer data antara manusia, obyek dan sistem dalam *real time*.

Perubahan teknologi yang demikian canggih tentunya dapat berimplikasi positif dalam mendukung percepatan pembangunan di berbagai sektor kehidupan, dan dapat juga menjadi ancaman bagi berbagai sektor kehidupan. Implikasi negatif yang substansial seperti kehilangan pekerjaan, kebutuhan keterampilan sumber daya manusia yang tinggi, kebutuhan merumuskan banyaknya kebijakan dan peraturan baru, dan perubahan yang penting dan strategik dalam program peningkatan kemampuan (Klaus, 2017)

B. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Prof. T.V. Rao, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses membantu karyawan dalam sebuah perusahaan secara terencana untuk meningkatkan kemampuan mereka sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan. Menurut Leonardo Nadler, pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah rangkaian aktivitas organisasi/perusahaan yang dilaksanakan dalam interval tertentu dan didesain untuk melahirkan perubahan keahlian dan pola pikir karyawan, sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peran dan tanggung jawab di masa depan.

Dengan pengembangan yang tepat akan meminimalkan tantangan yang sering dihadapi perusahaan, seperti *turn over* karyawan, karyawan yang kompetensinya terbatas, diversifikasi tenaga kerja, dan sebagainya. Pengembangan SDM juga sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi/perusahaan. Organisasi yang tidak melakukan pengembangan SDM tidak akan mampu bersaing secara lokal, apalagi global. Era digital bahkan sudah masuk teknologi *Metaverse* sekarang ini membutuhkan pengembangan SDM yang kompetitif.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi/perusahaan mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan meningkatkan kinerja pegawai/karyawan. Tujuan tersebut bisa dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi/perusahaan mempunyai pengetahuan dan keterampilan dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Di samping itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia, kinerja individu maupun kelompok adalah faktor utama peningkatan/pertumbuhan yang berkelanjutan.

Beberapa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Mencapai efisiensi
- c. Meminimalisir kerusakan
- d. Mengurangi kecelakaan
- e. Meningkatkan pelayanan
- f. Memelihara moral pegawai
- g. Meningkatkan peluang karier
- h. Meningkatkan kemampuan konseptual/manajerial

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula.

3. Tahapan Perkembangan Sumber Daya Manusia

Perkembangan SDM didorong oleh kemajuan ilmu pengetahuan, pendidikan, teknologi, dan daya saing produk yang dihasilkan. Pada abad 20, para ahli mengembangkan sumber daya manusia (SDM) menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Sebelum abad 20 manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan alat produksi, mesin, uang, dan sebagainya. Pemilik usaha lebih memberi perhatian atau mementingkan sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena proses bisnis/usaha pada saat itu masih manual, belum ada sistem digital atau belum dilakukan dengan alat atau mesin yang canggih, sehingga tidak membutuhkan keterampilan khusus untuk menjalankan proses-proses tersebut. Di samping itu pada masa tersebut manusia masih banyak yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Faktor lain rendahnya penghargaan terhadap SDM saat itu adalah jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Perkembangan selanjutnya perhatian terhadap sumber daya manusia semakin meningkat seiring meningkatnya pengetahuan manajemen. Pemahaman terhadap ilmu manajemen menyadarkan pengelola atau pemilik usaha/bisnis bahwa berjalannya pekerjaan secara sistematis,

efisien, dan efektif tidak lepas dari kemampuan manusia yang menjalankannya.

Faktor berikutnya yang membuat perhatian terhadap SDM meningkat adalah hadirnya organisasi serikat pekerja yang menyuarakan dan memperjuangkan penghasilan tenaga kerja dapat mencukupi kebutuhannya. Sehingga tercipta hubungan yang adil antara pemilik usaha dengan karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terus berkembang selaras dengan tumbuhnya kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi. Produktivitas pegawai mempengaruhi daya saing organisasi/perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan, dengan pengelolaan karyawan yang baik maka produktivitas akan meningkat. Hal inilah yang memicu perubahan dari Manajemen Personalia/Kepegawaian menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Akhmad, 2016: 16-18)

Menurut Hasibuan (2003: 15-16), perkembangan MSDM dipengaruhi oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial.

Masalah-masalah ekonomis, yaitu:

- a. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi sehingga SDM harus bekerja lebih efektif dan efisien.
- b. Semakin disadari bahwa SDM paling berperan dibandingkan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Karyawan akan meningkat moral kerja, kedisiplinan, dan kinerjanya jika puas dengan pekerjaannya.
- d. Terjadinya persaingan antara perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang berkualitas.
- e. Karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah-masalah politis, yaitu:

- a. Hak asasi semakin ditegakkan dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi.
- b. Organisasi buruh semakin memiliki *power* dalam mempertahankan hak-hak pekerja sehingga perhatian pemerintah dan pengusaha semakin lebih baik terhadap SDM.

- c. Adanya persamaan hak dan keadilan wanita dan laki-laki dalam memperoleh kesempatan kerja.

Masalah-masalah sosial, yaitu:

- a. Timbulnya pergeseran nilai di masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.
- b. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang detail.
- c. Semakin banyak pekerja wanita yang karena kodratnya perlu memperoleh pengaturan undang-undang.
- d. Kebutuhan manusia yang semakin beraneka ragam, material dan *non* material yang harus dipenuhi perusahaan.

4. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jika disandingkan dengan kata manajemen, maka secara sederhana, manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Silalahi, pengembangan sumber daya manusia antara lain didasarkan atas asumsi bahwa manusia mempunyai potensi sumber daya yang tidak dapat ditentukan batas-batasnya. Dalam hal ini, manusia juga merupakan unsur terpenting yaitu sebagai subjek yang melaksanakan dan menggerakkan sumber daya lainnya kepada tujuan yang hendak dicapai. Hasibuan menjelaskan, bahwa pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis atau konseptual dan sikap personal sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang (Achmad, 2006)

Pengembangan sumber daya manusia hendaknya didasarkan atas kebutuhan individu dan organisasi/institusi serta direncanakan secara cermat dan sistematis dengan menggunakan metode ilmiah tertentu sehingga mencapai tujuan organisasi.

Usman (2012) menyatakan bahwa Sumber daya manusia yang berkualitas dikembangkan melalui banyak cara antara lain:

- a. Melalui pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi.
- b. Melalui program pendidikan dan pelatihan yang sistematis maupun informal di tempat kerja.
- c. Pengembangan diri sendiri, atas inisiatif sendiri berupaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan.

Kegiatan inti pengembangan kualitas sumber daya manusia menurut Suke Silverius, berada pada proses pembelajaran di kelas yang kondusif. Penerapan desentralisasi pendidikan di tingkat kelas dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

- a. Guru dan siswa saling mengajar dan saling belajar
- b. Guru dan siswa saling berpikir dan memikirkan
- c. Guru dan siswa saling bicara dan saling mendengarkan
- d. Guru dan siswa saling mengatur dan diatur
- e. Guru dan siswa bersama-sama memilih dari sekian alternatif yang perlu dilaksanakan bersama mewujudkan pendidikan di kelasnya pada khususnya di sekolah pada umumnya.

Pengembangan sumber daya manusia ini dirancang untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam jabatan yang sekarang dan untuk menyiapkan mereka supaya bisa bertanggung jawab yang lebih besar saat mereka dipromosikan. Program pengembangan sumber daya manusia telah mendapat perhatian akhir-akhir ini karena semakin rumitnya tuntutan terhadap pekerja. Jika kita membiarkan pengalaman saja untuk melatih pekerja merupakan suatu proses yang terlalu banyak memakan waktu serta tidak dapat diandalkan.

5. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi Era Digital

Tantangan yang dihadapi setiap organisasi/perusahaan adalah kesiapan menghadapi proses bisnis digital yang tidak bisa dihindari lagi karena perubahan teknologi informasi yang merubah perilaku konsumen atau masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu organisasi/perusahaan juga harus menyesuaikan dari proses manual ke digital baik dalam menghasilkan atau menghasilkan produk yang mereka miliki (Asir, 2021). Menurut Bairizki, dkk (2021) bahwa efektif dan efisiennya suatu pekerjaan harus dilakukan oleh manusia yang *professional* atau yang memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai kebutuhan lingkungan. Perubahan kebutuhan lingkungan termasuk perubahan konsumen harus segera disikapi oleh organisasi bisnis atau perusahaan dengan mengugrade kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya, yaitu dengan melakukan perubahan pola kerja dan pola pikir SDM nya.

Menurut Asir dan Rahmi (2021), pengembangan SDM atau peningkatan kemampuan bekerja dan berpikir pegawai atau karyawan adalah dengan melakukan manajemen dan metode pelatihan sesuai perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan. Manajemen pelatihan yang diterapkan meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Sedangkan metode pelatihan yang digunakan adalah kuliah atau ceramah, peragaan, latihan atau praktek, studi kasus, permainan, bermain peran (*role playing*) dan *online learning*. Pelatihan mengandung pengalaman-pengalaman instruksional yang terstruktur. Pelatihan bagi sumber daya manusia merupakan keniscayaan bagi setiap organisasi maupun lembaga, karena hampir semua orang mengakui bahwa keberhasilan suatu lembaga atau organisasi sangat tergantung pada SDM yang mengelolanya.

Dikutip dari Codemi.co.id (2021), pemberian pelatihan pengembangan SDM atau *training* untuk karyawan di era digital semakin dibutuhkan. Karyawan sebagai salah satu aset perusahaan memberikan dampak besar terhadap kemajuan performa hingga kualitas produk yang diberikan kepada konsumen. Namun jika hanya mengharapkan peningkatan kemampuan dari sisi pegawai/karyawan tanpa diimbangi dukungan dari

organisasi/perusahaan, justru akan membuat performa tidak seimbang dan cenderung menurun.

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai organisasi/perusahaan lewat pelatihan atau *training* SDM. Di antaranya pembentukan kepribadian, mengasah keterampilan dan kemampuan kerja, hingga meningkatkan loyalitas terhadap organisasi/perusahaan. Dalam memasuki era digital, teknologi pun diperkenalkan kepada pegawai/karyawan karena perannya yang penting dalam manajemen perusahaan. Pemakaian teknologi yang semakin familier pun membuat organisasi/perusahaan semakin kreatif dalam menyelenggarakan pelatihan. Jika sebelumnya kegiatan tersebut dilakukan dalam bentuk pertemuan antara karyawan dengan mentor, sekarang ada bentuk lain yang disajikan lewat simulasi, webinar, video tutorial, hingga *online training*. Bukan hanya praktis, langkah tersebut dapat membantu perusahaan menekan pengeluaran.

Pentingnya pelatihan karyawan juga dirasakan saat mereka membutuhkan tuntutan jabatan maupun pekerjaan yang diakibatkan kemajuan teknologi yang berkembang. Ketatnya persaingan tak pelak mendorong perusahaan untuk mengambil langkah-langkah inovatif. Dalam hal ini, pelatihan dinilai membantu karyawan cepat beradaptasi dengan teknologi baru yang cepat bermunculan. Dalam penerapan sistem pengembangan karyawan, pelatihan yang diberikan perusahaan akan diimbangi dengan edukasi yang sesuai. Dalam hal ini, karyawan akan diperkenalkan pada sejumlah aktivitas yang akan mendongkrak serta memelihara kemampuan mereka selama bekerja. Sehingga selain mendapatkan wawasan tambahan, para karyawan pun bisa menerapkannya secara optimal.

Tentu saja untuk mengaplikasikan pelatihan dan edukasi bagi SDM diperlukan metode yang tepat agar penyampaiannya tepat sasaran. Jenis metode yang digunakan dapat berbeda dan disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya kriteria karyawan hingga jenis keterampilan yang ingin dicapai. Namun, ada sejumlah metode yang umum dipakai dalam pelatihan, antara lain *skill training*, pelatihan ulang, lintas fungsional, pelatihan tim, hingga kreativitas.

Selain mengandalkan metode-metode yang diaplikasikan dalam pelatihan untuk mengembangkan keterampilan SDM agar bekerja lebih maksimal terutama dalam menghadapi era digital saat ini, maka perusahaan juga diharapkan menanamkan strategi-strategi berikut.

- a. Memberi kesempatan untuk menyalurkan ide
Sebagai roda penggerak perusahaan, karyawan juga berhak menyalurkan gagasan atau ide. Dengan memberikan kesempatan untuk mengungkapkannya, karyawan secara tak langsung memiliki peluang untuk berkembang bersama. Di sisi lain, perusahaan juga bisa mengetahui potensi yang selama ini belum mereka lihat dari karyawan tersebut. Kumpulkan gagasan atau ide yang dianggap membantu memajukan perusahaan. Ajak karyawan untuk berkontribusi dalam pengembangan apabila dibutuhkan.
- b. Memberi apresiasi dan penghargaan
Mengaplikasikan sistem pelatihan karyawan saja sebenarnya belum cukup. Perusahaan masih harus memantau bagaimana kinerja mereka dan menilai hasilnya. Ketika karyawan memperlihatkan usaha optimal dan hasil memuaskan, perusahaan pun harus mampu mengapresiasi kerja keras mereka. Hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih semangat bekerja. Bentuk apresiasi atau penghargaan yang diberikan beragam, dari penambahan gaji, bonus, atau promosi kenaikan jabatan apabila memungkinkan.
- c. Sesuaikan dengan *budget* yang dimiliki perusahaan
Pengembangan dan pelatihan SDM termasuk program yang membutuhkan biaya yang cukup banyak. Oleh sebab itu perusahaan perlu mempertimbangkan *budget* yang akan mereka sediakan untuk menyelenggarakannya. Jangan sampai pelatihan dan pengembangan membuat kas pengeluaran membengkak dan menghambat kinerja perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan bisa menyiasati dengan memprioritaskan keterampilan atau kemampuan yang harus segera dikuasai karyawan.
- d. Evaluasi hasil pengembangan dan pelatihan SDM
Seperti yang disebutkan, perusahaan harus terus mengawasi performa karyawan setelah proses pengembangan dan pelatihan. Caranya adalah dengan mencatat hasil yang mereka berikan dan tentukan Key

Performance Indicator (KPI) yang akan digunakan dalam mengevaluasi kinerja SDM sebelum implementasi teknologi dilakukan. Tujuan dari hasil evaluasi yang diperoleh, perusahaan dapat menentukan aspek yang harus mereka pertahankan, tingkatkan, dan tinggalkan.

C. PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Kata Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia, apabila disatukan adalah menjadi "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia", maka dalam konteks ini, pengertiannya adalah: suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "Daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (*competency*), kepercayaan (*confidence*), wewenang (*authority*), dan tanggung Jawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan kegiatan (*actifities*) organisasi untuk meningkatkan kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan dalam setiap organisasi baik organisasi bisnis maupun *non* bisnis.

Sumber daya manusia dalam organisasi dapat lebih ditingkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawabnya terhadap tugas yang diembannya dengan melakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai/karyawan. Dalam hal ini, pemimpin memegang peranan untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi/perusahaan dapat tercapai.

Pemberdayaan sumber daya manusia (*Empowerment of Human Resources*) merupakan upaya untuk menjadikan sumber daya manusia lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka yang nantinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkan dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, ke dalam posisi yang memberi kesempatan untuk lebih bertanggung jawab.

Wood, Wallace dan Zeffane dalam Widodo Sunaryo (2009) mengemukakan bahwa pada hakikatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas "mampu berkarya" yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive "can do" mentality among employees*). Mentalitas "mampu berkarya" ini tumbuh dari keyakinan diri para

karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasi terus menerus, serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari.

Menurut Khan, Pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen, sedangkan Mulyadi dan Setyawan berpendapat bahwa pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Selain itu pemberdayaan merupakan suatu usaha yang secara signifikan dapat menguatkan keyakinan wewenang untuk membuat keputusan dalam area kegiatan operasi tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain. Pemberdayaan juga didefinisikan sebagai kapasitas kelompok atau individu untuk membuat pilihan yang efektif, yaitu untuk membuat pilihan dan kemudian mentransformasikan pilihan tersebut ke dalam tindakan dan hasil yang di harapkan.

Memberdayakan pegawai berarti memberi kemampuan dan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam skala yang menjadi tanggung jawabnya, baik secara individu maupun kelompok. Selain itu pemberdayaan juga dapat dipandang sebagai seni dalam proses mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal demi kepuasan pengguna. Dalam implementasi pemberdayaan diperlukan tingkat kejujuran yang tinggi, keterbukaan, dan integritas pada manajemen puncak, sehingga pemberdayaan bukan sekedar pemberian delegasi dari pimpinan kepada pegawai di bawahnya, tetapi lebih pada sistem dalam organisasi yang dianut.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan adalah pelibatan pegawai yang benar-benar berarti, sehingga pegawai benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan terlibat dalam pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah. Pemberdayaan pegawai dilakukan dengan

menggali potensi yang ada dalam diri setiap pegawai, sehingga pemberdayaan pegawai tidak hanya berupa pembagian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh organisasi saja, akan tetapi juga merupakan pengembangan kekuasaan.

Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat penting, karena SDM menunjukkan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber-sumber lainnya, maka dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut tidak efisien, dan tidak efektif. Dalam hal ini diperlukan pemberdayaan pegawai dengan dasar pandangan bahwa upaya yang dilakukan harus menyentuh langsung pada pokok persoalannya yaitu meningkatkan kualitas pelayanan, melalui pengembangan dan mendinamiskan potensi pegawai/karyawan.

Dengan demikian pemberdayaan sumber daya manusia tidak hanya memulihkan dan mengembangkan nilai tambah bagi organisasi, tetapi juga nilai tambah bagi para pegawainya, seperti pendapat Batliwala, bahwa pemberdayaan pegawai adalah sebuah konsep peningkatan kepuasan kerja yang memadukan nilai-nilai sosial, sehingga pegawai akan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya.

Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu suatu proses kegiatan berupa: pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan/staf. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. Ketiga, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Keempat, ketepatan dalam pembinaan dan pengembangan pegawai (Astuti, 2012).

2. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia dirasa sangat perlu selain untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai, tentunya juga sebagai upaya mendorong para pegawai untuk berusaha mengembangkan dirinya terutama kualitas dalam rangka mencapai kapasitas kerja organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan

Simamora bahwa ancaman kompetensi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat adalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi mencari berbagai cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusianya secara lebih efektif.

Dengan adanya pemberdayaan, pegawai merasa diperhatikan dengan cara dimanfaatkan potensinya, terutama kepada mereka yang mempunyai kualitas agar tetap terjaga dan kepada mereka yang belum mempunyai keterampilan akan jauh lebih terampil. Pada akhirnya pemberdayaan pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerja.

Gaspersz menyatakan dengan manfaat pemberdayaan pegawai, yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan mereka merupakan milik mereka
- b. Mereka bertanggung jawab
- c. Mereka mengetahui di mana mereka berada
- d. Mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa pada diri pegawai akan tumbuh rasa memiliki atas organisasi tempat mereka kerja. Dengan tumbuh dan berkembangnya rasa memiliki tersebut, maka akan terbangun pula unsur tanggung jawab, serta hal-hal positif lainnya. Selanjutnya dengan tanggung jawab tersebut, maka pegawai semakin sadar akan keberadaan organisasi tempat mereka mengabdikan, bekerja, serta mengembangkan kemampuan, keterampilan serta bakat yang dimilikinya.

Kemudian Blanchard mengemukakan bahwa “karyawan yang berdaya, akan memberikan keuntungan bagi diri sendiri dan organisasi. Hal tersebut disebabkan bahwa di dalam organisasi yang berdaya, para pegawai dapat menyumbangkan gagasan atau inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerja, dengan perasaan senang, perasaan memiliki, dan perasaan bangga. Di samping itu, mereka akan bertindak secara bertanggung jawab dan akan mengutamakan perhatiannya kepada organisasi.” Berdasarkan uraian tersebut, maka jelas bahwa dengan pemberdayaan pegawai akan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, yaitu untuk pegawai itu sendiri maupun organisasi. Selanjutnya

dengan kemampuan pegawai menyumbangkan gagasan-gagasan dan inisiatif-inisiatif terbaiknya bagi lingkungan kerja maka sasaran-sasaran dan tujuan organisasi akan dapat dicapai dengan lebih mudah dan berkualitas.

3. Unsur-unsur Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat krusial oleh karena itu untuk mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Stewart dalam Hardjana (1998:112-128), mengemukakan bahwa terdapat delapan prinsip pemberdayaan yang satu sama lain saling mempengaruhi, sehingga semua prinsip akan bisa berjalan selaras secara bersamaan.

Adapun yang dimaksud dari kedelapan prinsip pemberdayaan tersebut adalah:

- a. **Mengembangkan visi bersama**, maksudnya adalah pimpinan dalam hal ini memiliki kewajiban untuk memberikan pandangan kepada bawahannya agar berwawasan keorganisasian sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Penyebaran bawahan yang bekerja pada unit kerja masing-masing tidak hanya mengetahui dan memahami tentang kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya secara khusus, melainkan harus mengerti dan memahami tujuan dalam melaksanakan pekerjaan dan kegunaan hasil kerjanya. Tujuan utama pemberian pandangan kepada bawahan adalah agar bawahan, baik secara pribadi maupun secara organisasi dapat melahirkan kesamaan pandangan. Hasil pekerjaan bawahan akan dikoordinasikan menjadi tujuan organisasi secara keseluruhan, kendatipun pada awalnya melaksanakan pekerjaan untuk unit kerja dari organisasi tersebut. Mengembangkan visi bersama ini diperlukan agar pelimpahan wewenang tidak terjadi penjungkirbalikan. Pegawai perlu memiliki gambaran yang jelas mengenai tujuan organisasi atau departemen, maka sebagian besar kegiatan akan terkoordinasi dengan sendirinya. Jika seluruh pegawai jelas mengenai tujuan tersebut dapat diserahkan kepada masing-masing individu, asalkan tolak ukurnya ditetapkan.

- b. **Mendidik**, maksudnya yaitu untuk mencapai hasil kerja yang efektif dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan utama dari memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai tersebut adalah tercipta pegawai yang memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan dilakukan untuk menstandarkan perilaku, untuk menjamin bahwa pegawai akan berperilaku secara konsisten dan dapat diandalkan dalam keadaan tertentu yang telah diperkirakan sebelumnya dan pelatihan dapat meningkatkan kecakapan, kecakapan khusus yang memang diperlukan. Sedangkan pendidikan sendiri bertujuan untuk mengusahakan agar perilaku pegawai meskipun dapat diramalkan detailnya cocok dan efektif menurut konteksnya, yakni dengan memastikan bahwa mereka mengetahui adanya seperangkat peraturan atau prinsip alasan-alasan untuk dapat mengambil keputusan secara mandiri.
- c. **Menyingkirkan rintangan-rintangan**, maksudnya yaitu pemberdayaan yang dilakukan seorang pimpinan bertujuan agar bawahan mampu memisahkan antara kegiatan yang sesuai dan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Faktor yang menjadi sasaran utamanya adalah agar bawahan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan sistem kerja, prosedur kerja dan tata kerja sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga berbagai bentuk penyimpangan dari kebijaksanaan yang telah ditentukan dapat terhindar. Singkirkanlah peraturan yang tidak perlu, yang menghalangi pemberdayaan, jauhkanlah segala macam halangan dan rintangan, entah itu SDM, prosedur administratif, ataupun hal-hal teknis.
- d. **Mengungkapkan**, artinya siapa pun pimpinan dalam hal ini tidak bisa mengharapkan bahwa pegawai/karyawan memiliki rasa antusias yang sama, sehingga perlu adanya pengungkapan apa arti pemberdayaan dan manfaat yang akan diperoleh. Karena itu penting sekali adanya kejujuran dari pimpinan untuk mengungkapkan pendapat sendiri, jangan sampai pegawai terus menduga-duga apa sebenarnya pandangan dan keinginan pimpinan. Apabila jika pegawai melakukan kesalahan, ini harus diungkapkan secara jelas, bagaimana yang seharusnya, kemudian yang telah terjadi akan tetap menjadi bahan pemikiran pegawai yang tidak bisa di pecahkan sendiri.

- e. **Mengamati**, artinya pimpinan dalam hal ini memberi semangat dan mendorong untuk menciptakan gairah kepada pegawai agar mereka bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Pemberdayaan dapat mendatangkan kegembiraan dan memberi manfaat yang besar bagi tiap individu dan organisasi. Seorang pimpinan perlu mengetahui di mana kegembiraan itu dapat ditemukan dan kemudian dapat disampaikan kepada para pegawai. Mungkin boleh jadi pimpinan belum siap untuk melakukan pemberdayaan. Jika itu terjadi maka pimpinan tersebut akan tampak keluar dan dilihat oleh para pegawai. Para pegawai harus disemangati tentang manfaat-manfaat pemberdayaan. Mereka melihat bahwa seorang pimpinan sendiri memang senang dengan gagasan pemberdayaan dan mau mencurahkan tenaga agar pemberdayaan itu berjalan, misalnya dengan memberikan kewenangan kepada pegawai untuk mengatur anggarannya sendiri.
- f. **Memfasilitasi**, artinya bahwa untuk kelangsungan tugas yang harus dilaksanakan bawahan tidak lepas dari fasilitas kerja yang harus diperlukan. Bentuk fasilitas kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja secara operasional meliputi sarana dan prasarana kerja lainnya yang dibutuhkan. Fasilitas tersebut harus sesuai dengan keperluan dalam pelaksanaan tugas. Kemudian yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam penyediaan perlengkapan untuk melaksanakan tugas adalah kesesuaian dengan usaha untuk meningkatkan kemajuan dan pengembangan organisasi, sehingga dalam pengadaan material harus bersifat modern. Tujuannya adalah agar kinerja pegawai dapat terpacu ke arah pencapaian tujuan organisasi yang efektif.
- g. **Menilai**, yaitu agar pemberdayaan yang sudah berjalan perlu untuk dipantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemberdayaan pada pokoknya merupakan proses, maka pemantauan dan penilaian harus dilakukan terus menerus. Penilaian yang dilakukan harus mencakup dua segi yaitu pimpinan kepada pegawai dan pegawai kepada pimpinan, kinerja pimpinan perlu dinilai dan begitu pun sebaliknya. Pimpinan perlu mempertimbangkan apakah sasaran dan standar-standar itu untuk mencapai tujuan organisasi.

- h. **Mengharapkan**, maksudnya yaitu pimpinan harus siap terhadap permasalahan yang timbul, baik berupa hasil pelaksanaan program kerja yang tidak tercapai. Pimpinan mungkin tidak akan mampu meramalkan dengan pasti kapan dan mengapa permasalahan itu muncul tetapi kita dapat berusaha memperkirakan permasalahan yang mungkin terjadi. Oleh karena itu kita harus mengetahui secara pasti hasil pelaksanaan pekerjaan yang akan membuat kita berpikir dengan jernih/serius untuk menemukan di mana dan mengapa masalah-masalah tersebut bisa timbul. Masalah-masalah yang telah diketahui harus dijadikan bahan dasar dalam perbaikan program yang akan datang.

Menon menjelaskan pemberdayaan pegawai yang berhasil lebih ditunjang oleh mental pegawai itu sendiri dalam menerima tanggung jawab dan wewenang, serta komitmen organisasi untuk menerima pegawai tersebut diberdayakan, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong kebahagiaan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Towns (2011), kunci keberhasilan pemberdayaan pegawai yaitu: *"The key success of employee empowerment, when employees understand the vision, mission and goals; are trained; are given decision-making authority and are provided an environment relatively free of punitive consequences for making a mistake; they will demonstrate more responsibility, accountability, initiative and risk-taking."* Kunci kesuksesan pemberdayaan pegawai, adalah ketika pegawai memahami benar visi, misi, dan tujuan pemberdayaan itu sendiri, mampu mengambil keputusan sesuai wewenangnya, serta mampu memecahkan permasalahan pada situasi yang sulit sekalipun, mau untuk lebih bertanggung jawab, terbuka serta memiliki inisiatif dan berani mengambil risiko.

Dari pernyataan di atas, konsep pemberdayaan itu sendiri dipersepsi relatif hampir sama oleh para pakar sebelumnya, bahwa pemberdayaan menyangkut tanggung jawab, wewenang, komitmen, kepercayaan, pengambilan keputusan, inisiatif, dan pemecahan masalah, serta manajemen risiko.

Towns menyatakan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen yang diukur melalui dimensi pemberian tanggung jawab dan wewenang, serta hubungan personel dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kesesuaian tanggung jawab dengan kompetensi pegawai, kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan seseorang menjalankan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya sehingga ia dapat menjalankan tanggung jawab tersebut dengan efektif dan efisien.
- b. Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian pegawai, adalah kesesuaian keinginan dari setiap staf dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan, keahlian secara teknis untuk kesesuaian penempatan, keahlian dalam hubungan kemanusiaan dan keahlian secara konseptual, serta keahlian yang disesuaikan dengan pekerjaan dan tugas.
- c. Ketepatan keputusan yang dibuat oleh pegawai, diartikan sebagai alat pemberdayaan dapat mengembangkan keterampilan baru dan tumbuh sebagai pegawai yang profesional. Pemimpin melibatkan staf dalam tugas yang akan memberi peluang dalam kegiatan pengembangan dan berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Selain itu mengizinkan staf untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.
- d. Kepercayaan atasan terhadap pegawai, adalah di mana pemimpin memiliki keyakinan bahwa staf akan melakukan hal yang benar dalam membuat keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka untuk menyelesaikan tugas secara mandiri tanpa terus menerus merujuk kembali kepada manajemen untuk mendapatkan izin untuk mengambil sebuah keputusan, membangun kepercayaan dan harga diri, melibatkan staf serta membuat staf merasakan bahwa mereka dapat dipercaya dan dibutuhkan. Sehingga kepercayaan menjadi alat yang dapat membantu memperkuat kontribusi dan prestasi staf saat bekerja.
- e. Ketepatan pembinaan dan pengembangan pegawai, pembinaan dan pengembangan yang dimaksud ialah menitik beratkan pada prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan yang harus dilakukan secara

berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan staf sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Konsep pemberdayaan Towns tersebut sesuai dengan kondisi pada staf Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Jambi di mana pemberdayaan akan berjalan lancar dan tepat sasaran apabila staf perpustakaan dan manajemen memiliki hubungan yang baik, yaitu hubungan yang dibangun atas kepercayaan dan komitmen di antara manajemen dan staf perpustakaan itu sendiri.

4. Langkah-langkah Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Dalam memberdayakan karyawan, langkah-langkah yang ditempuh adalah:

- a. Mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program *empowerment*. Yang diperoleh dari berbagai sumber *literature* maupun dari para ahli yang berkompeten dalam bidang *empowerment*. Karena semakin banyak referensi yang diperoleh, semakin baik sebagai bahan pertimbangan manajemen. Untuk mendukung efektivitas program pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen, harus mengetahui peralatan lain yang digunakan untuk mendukung *empowerment* antara lain penentuan jangka panjang, penggunaan *software*, dan penentuan anggaran.
- b. Membuat daftar kegiatan/kesempatan yang dapat mendukung pemberdayaan. Dari berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan peningkatan karyawan. Kegiatan itu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk menghindari penolakan dari karyawan.
- c. Menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai risiko yang minimal. Kegiatan itu mempunyai bobot pengaruh yang signifikan dan mempunyai nilai pengaruh yang dalam penciptaan nilai tambah operasionalisasi kegiatan usaha.

- d. Memberi pengertian kepada karyawan agar memahami *job expectations*. Setiap karyawan hendaknya mengetahui tentang harapan apa yang akan didapat jika ia melaksanakan kerja dan tanggung jawab yang diberikan untuk meningkatkan *performance*.
- e. Menetapkan prosedur *followup* untuk *sharing* kemajuan kepada setiap pekerja secara individual dan kelompok. Setelah dilakukan *training*, maka dibutuhkan *followup* untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh. *Sharing idea* terhadap keberhasilan orang lain karena diharapkan mampu memacu karyawan untuk lebih kreatif dan terdorong untuk melakukan hal yang sama dengan keberhasilan yang lain.
- f. Menciptakan, menjaga, dan meningkatkan saling percaya. Kepercayaan merupakan hal yang penting untuk membentuk lingkungan yang memberdayakan. Seorang pimpinan yang percaya terhadap bawahannya tanpa ragu-ragu untuk mendelegasikan berbagai tugas yang cukup penting. Dengan saling percaya, akan mendorong mengungkapkan berbagai permasalahan yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan pimpinan.
- g. Menilai kemajuan yang diperoleh dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses yang penting untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dan mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi penghambat atau faktor kegagalan proses pemberdayaan.

Fracaro (2007) mengemukakan enam langkah pemberdayaan pegawai yaitu:

- a. Analisis kebutuhan pemberdayaan.
Manajemen tingkat atas memulai dari proses pemberdayaan, yaitu melihat kebutuhan pekerjaan apa yang harus diberdayakan.
- b. Memilih pegawai yang akan diberdayakan.
Memilih siapa pegawai yang bisa diberdayakan yang memungkinkan pegawai bisa melakukan pekerjaan tersebut dan senang dalam mengerjakannya.

- c. Menentukan aturan-aturan yang jelas dalam pemberdayaan.
Dibuat suatu aturan yang dapat disepakati antara manajemen tingkat atas dengan pegawai dan mendefinisikan tanggung jawab seperti apa yang diberikan, otoritas dalam pengambilan keputusan yang bagaimana boleh pegawai lakukan, serta kompensasi apa yang akan didapatkan pegawai apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan, demikian juga sangsi-sangsinya.
- d. Memberikan informasi mengenai perusahaan.
Manajemen harus memberikan informasi perusahaan secara transparan kepada pegawai yang diberdayakan, supaya mereka mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya serta apa yang ingin dicapai oleh perusahaan mencakup transformasi visi, misi, nilai-nilai perusahaan. Manajemen juga harus mengajarkan bagaimana mengambil keputusan pada berbagai situasi yang dialami perusahaan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang terjadi.
- e. Memberikan pelatihan pada pegawai yang diberdayakan.
Pegawai harus mengetahui bagaimana untuk mencapai visi perusahaan, karena itu diajarkan mengenai penggunaan dana dan pendapatan, bagaimana bernegosiasi dengan klien, dan diajarkan bagaimana cara pemecahan masalah atau pengambilan keputusan pada situasi yang paling sulit sekalipun.
- f. Memberikan inspirasi pada pegawai untuk selalu memiliki inisiatif.
Memberikan semangat kepada pegawai yang diberdayakan, bangun kedisiplinan, berikan standar prestasi dan standar kesalahan yang diperbolehkan, serta diberikan tantangan, sehingga mereka memiliki kepercayaan diri dan memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan.

Penjelasan Fracaro di atas memperlihatkan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilakukan apabila pegawai benar-benar sudah memahami tanggung jawab mereka atas pekerjaan tersebut dan mampu memecahkan permasalahan serta membuat keputusan sesuai dengan wewenang mereka. Dari penjelasan di atas, pemberdayaan pegawai akan berhasil apabila didukung oleh kompetensi pegawai itu sendiri, serta kepercayaan diri pegawai untuk melakukannya.

5. Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa model pemberdayaan karyawan, di antaranya adalah pemberdayaan karyawan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan level kematangan pengikut, yaitu model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Model ini mengungkapkan bagaimana pemimpin berupaya untuk meningkatkan level “kematangan” yaitu “kemampuan” dan “kemauan” karyawan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankannya. Model ini mengemukakan bahwa untuk meningkatkan level kematangan seseorang adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan level kematangan orang tersebut.

Sharafat khan menawarkan suatu model pemberdayaan dengan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap, yaitu:

- a. **Desire**, adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, antara lain:
 - 1) Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
 - 2) Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja.
 - 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
 - 4) Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk menguasai sendiri.
- b. **Trust**, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antar manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:
 - 1) Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
 - 2) Menyediakan waktu dan sumber daya sesuai kebutuhan karyawan dalam menyelesaikan kerja.
 - 3) Menyediakan pelatihan sesuai kebutuhan kerja.
 - 4) Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kinerja karyawan.

- 5) Menyediakan akses informasi yang cukup.
- c. **Confident**, langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal-hal yang dapat menimbulkan *confident* antara lain :Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- 1) Menggali ide dan saran dari karyawan.
 - 2) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
 - 3) Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.
- d. **Credibility**, berikutnya adalah menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal-hal yang termasuk *credibility* antara lain:
- 1) Memandang karyawan sebagai partner strategis
 - 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
 - 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
 - 4) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas
- e. **Accountibility**, selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal-hal yang termasuk *accountability* antara lain:
- 1) Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan
 - 2) Memberikan tugas dengan ukuran yang jelas
 - 3) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran
 - 4) Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
 - 5) Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*

- f. **Communication**, langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal-hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:
- 1) Menetapkan kebijakan *open door communication*
 - 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendistribusikan permasalahan secara terbuka
 - 3) Menciptakan kesempatan untuk *cross-training*

D. RANGKUMAN MATERI

Sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dipisahkan dari organisasi atau unit kerja. Secara teoritis semua pegawai yang mempunyai jabatan, struktural maupun fungsional, merupakan tenaga inti suatu organisasi. Sehingga SDM merupakan faktor utama bagi keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. SDM yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terus berkembang selaras dengan tumbuhnya kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi. Produktivitas pegawai mempengaruhi daya saing organisasi/perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan, dengan pengelolaan karyawan yang baik maka produktivitas akan meningkat. Hal inilah yang memicu perubahan dari Manajemen Personalia/Kepegawaian menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pengembangan SDM yang tepat akan meminimalkan tantangan yang sering dihadapi perusahaan, seperti *turn over*, kompetensi rendah, dan sebagainya. Pengembangan SDM juga sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi/perusahaan. Organisasi yang tidak melakukan pengembangan SDM tidak akan mampu bersaing. Era digital bahkan sudah masuk teknologi **Metaverse** sekarang ini membutuhkan pengembangan SDM yang kompetitif.

Strategi pengembangan SDM adalah:

- a. Memberi kesempatan untuk menyalurkan ide
- b. Memberi apresiasi dan penghargaan
- c. Sesuaikan dengan *budget* yang dimiliki perusahaan
- d. Evaluasi hasil pengembangan dan pelatihan SDM

Sumber daya manusia dalam organisasi dapat lebih ditingkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawabnya terhadap tugas yang diembannya dengan melakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai/karyawan. Dalam hal ini, pemimpin memegang peranan untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi/perusahaan dapat tercapai.

Manfaat pemberdayaan pegawai, yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan mereka merupakan milik mereka
- b. Mereka bertanggung jawab
- c. Mereka mengetahui di mana mereka berada
- d. Mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka

Fracaro (2007) mengemukakan enam langkah pemberdayaan pegawai yaitu:

- a. Analisis kebutuhan pemberdayaan.
- b. Memilih pegawai yang akan diberdayakan.
- c. Menentukan aturan-aturan yang jelas dalam pemberdayaan.
- d. Memberikan informasi mengenai perusahaan.
- e. Memberikan pelatihan pada pegawai yang diberdayakan.
- f. Memberikan inspirasi pada pegawai untuk selalu memiliki inisiatif.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Ada beberapa isu strategis di bidang Manajemen SDM saat ini, di antaranya:
 - a. Terbatasnya SDM dengan *skill* tertentu
 - b. Perkembangan teknologi

Jika anda sebagai *manager* HRD di sebuah perusahaan, apa yang anda lakukan dalam mengelola SDM untuk menghadapi hal tsb.

2. Jika Anda sebagai HRD, pengelolaan SDM yang paling sederhana adalah melihat tingkat **kemampuan** dan **kemauan** karyawan. Kegiatan atau tindakan apa yang anda lakukan untuk memotivasi karyawan yang:
 - a. Memiliki **kemampuan/pengetahuan** yang tinggi tapi **kemauan** bekerja yang rendah
 - b. Memiliki **kemampuan/pengetahuan** yang rendah dan **kemauan** bekerja yang tinggi
3. Anda sebagai calon tenaga kerja (SDM), keterampilan apa yang harus Anda persiapkan untuk bisa bersaing dengan SDM lain di era teknologi digital saat ini, Jelaskan!
4. Jelaskan secara sistematis tahap perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
5. Uraikan secara ringkas dan jelas strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. (2006). Sumber Daya Manusia Berkualitas. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Akhmad, J. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Lentera Ilmu Cendekia, Jakarta.
- Asir, M., & Rahmi, R. (2021). MANAJEMEN DAN METODE PELATIHAN PADA IRWANI PANE INSTITUTE. *Jurnal pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, dan Inovasi*, 1(2).
- Astuti, M. N. (2019). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Jambi. Skripsi, Jurusan Ilmu Perpustakaan, Fakultas Adab dan Humaniora UIN Sulthan Thaha Saifuddin, Jambi.
- Atmosudirjo, Prajudi. (1974) Dasar-Dasar Administrasi Manajemen Jakarta LAN.
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., & Lewaherilla, N. (2021). *Manajemen Perubahan*. Penerbit Widina.

- Fracaro, Kenneth. 2007. The Real Meaning of Empowerment. Professional Development. Contrach Management. Tennessee.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 16.
<https://codemi.co.id/penerapan-strategi-pengembangan-sdm-untuk-menghadapi-era-digital/> 12 Januari 2021.
- Keywell. (2017). The Fourth Industrial Revolution Is About Empowering People, Not The Rise Of The Machines. Retrieved from <https://goo.gl/8qE3mw>.
- Moekijat. (1995). Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Mandar Maju, Bandung.
- Muhaimin, et. al, (2010). Manajemen Pendidikan. Kencana, Jakarta.
- Muhammad Asir, S. P. (2021). PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM). *MSDM: Mencapai Kinerja Optimal*, 17.
- Nasir, Usman. (2012). Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, Konsep, Teori dan Model, Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Priyatna, M. (2017). Manajemen pengembangan sdm pada lembaga pendidikan Islam. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(09), 21.
- Salusus.J. (2000). Pengambilan Keputusan Strategi. Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Publik, PT. Grasindo, Jakarta.
- Schwab, Klaus (2017) The Four Industrial Revolution.1st Ed. New York: Crown Bussines.
- Sutarto, (1995), Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi, Gaja Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoah, Miftah. (1995) Kepemimpinan dalam Manajemen. Penerbit, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Towns, Pierre. (2011). The Case for a Three Dimensional Employee Empowerment Model. Scientific Article. Board Member, Vice President and Partner of Onyx Global HR LLC



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 4: SDM DAN ORGANISASI KERJA

I Putu Sugih Arta, S.E., M.M

Dosen Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

BAB 4

SDM DAN ORGANISASI KERJA

A. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni (IPEKS) sedemikian pesatnya dewasa ini membuka lebar mata kita untuk meyakini konsep pembelajaran seumur hidup (*long life education*). Kondisi ini dibuktikan, sekitar tahun 2008 rakyat Indonesia merasakan layanan 3 G dalam membantu pekerjaannya dalam waktu kurun enam tahun evolusi dunia digital menjadi 4 G. Semua orang merasa nyaman, manakala berhubungan dengan mitra bisnisnya mendapat layanan yang baik. Apalagi saat pandemi yang mewajibkan semua orang untuk mengikuti aturan protokol kesehatan agar terhindar dari bahaya virus covid-19. Beberapa saat kemudian, evolusi *metaverse* 5 G memberikan kemudahan lain, di beberapa negara maju ditemukan pengendara tanpa awak atau penggunaan fasilitas *robotic*, memesan makanan melalui fasilitas kurir *go drone* yang mampu mengantar pesanan dalam waktu cepat di lantai *tower* yang menjulang. Kemudian bioskop datang ke rumah, yang memanjakan penonton untuk tetap berada di rumah, terus bekerja melalui metode WFH. Kini, sudah ada tanda-tanda akan digunakannya fasilitas infrastruktur 6 G yang akan digunakan oleh manusia dalam bekerja.

Sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk mampu mengikutinya, yang tak mampu akan terkena seleksi terpentol dari komunitas manusia berpikiran maju. Demikian pula organisasi kerja, sebagai wadah mengaktualisasi diri sesuai hierarki kebutuhan menurut Maslow tentu akan menyesuaikan dengan infrastruktur yang berbasis digital tersebut. Organisasi merupakan hierarki pembagian pekerjaan antara kelompok

orang-orang yang mempunyai posisi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam perkembangan IPTEKS tentunya pembagian kerja fisik akan berkurang karena digantikan oleh robot. Hal ini akan mengganggu kesehatan, sehingga SDM harus memikirkan cara agar aktivitas fisiknya tersalurkan.

B. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Sumber daya manusia merupakan perencanaan sistem formal dalam organisasi untuk menentukan bakat dan potensi yang dimiliki oleh orang-orang yang berada didalamnya agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan organisasi itu (Robbin). Definisi sebagai *system* formal tentunya harus memiliki struktur dan fungsi, dimana struktur dan fungsi tersebut akan mengarahkan pekerjaan sesuai bakat dan potensinya dalam memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Sementara itu, menurut Malayu Hasibuan, sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya. Demikian beragam pengertian para ahli mengenai sumber daya manusia. Namun pada intinya, merupakan kemampuan dasar yang dimiliki oleh manusia yang diperoleh karena memang bakat serta potensi yang dimiliki berdasarkan genetik dan lingkungan secara berkesinambungan diarahkan melalui proses pendidikan dan pelatihan sehingga menjadi profesional di bidangnya.

Sumber daya manusia yang terpadu, secara fisik maupun oleh pikiran akan membentuk organisasi sebagai wadah mereka menyatukan keahlian yang dimilikinya. Baik secara formal maupun informal, organisasi akan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. ORGANISASI KERJA KONVENSIONAL

Organisasi menurut Max Weber suatu kerangka terstruktur yang di dalamnya berisikan wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan masing-masing fungsi tertentu. Sedangkan Chester I. Bernard. Menyatakan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem

kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh dua orang ataupun lebih untuk melaksanakan suatu aktivitas yang didalamnya memerlukan komunikasi dengan pencapaian tujuan bersama. Dari definisi diatas mengarah kepada organisasi kerja yang merupakan merupakan sistem dan prosedur, kerangka kerja dan strategi untuk mencapai tujuan.

Organisasi kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian yakni organisasi kerja konvensional dan organisasi kerja modern. Indikator organisasi kerja konvensional lebih menekankan pada hubungan kerja yang tetap dan stabil, kaku kurang fleksibel menghadapi perubahan, pekerjaan menjadi fokus kegiatan, posisi jabatan sebagai orientasi pekerjaan, individualis, pekerjaan melekat pada individu bersifat tetap, orientasi perintah, pengambilan keputusan ditentukan oleh pimpinan, keputusan didasarkan oleh peraturan atau kebijakan yang sedang berlaku, pekerja berkarakteristik homogen, sangat memperhitungkan waktu, hubungan organisasi bersifat hierarkis, organisasi memfasilitasi pekerjaan berdasarkan jam kerja tertentu.

a. Hubungan kerja yang stabil.

Hubungan kerja merupakan hubungan yang terjadi antara bagian-bagian, individu-individu dalam suatu organisasi. Hubungan kerja terdiri dari hubungan kerja *vertical*, hubungan kerja horizontal, hubungan kerja diagonal, hubungan kerja fungsional, hubungan kerja informatif, hubungan kerja konsultatif, hubungan kerja direktif dan hubungan kerja koordinatif. Siwi Ultima Kadarno dalam Ernawati dan Ambarini (2010 : 100-112).

Hubungan yang terjadi pada organisasi kerja konvensional dituntut stabil atau tetap dan bersifat status *quo*.

b. Kurang *flexible* menghadapi perubahan

Organisasi kerja konvensional tidak mengharapkan perubahan, karena telah nyaman dengan kondisi yang ada.

c. Fokus mengutamakan pekerjaan

Kegiatan yang telah ditetapkan oleh organisasi konvensional harus dilaksanakan, tolok ukur kinerja adalah selesainya kegiatan yang telah direncanakan.

- d. Jabatan berperan dalam pekerjaan
Organisasi konvensional sangat ditentukan keberhasilannya pada jabatan yang diemban oleh individu.
- e. Pekerjaan bersifat individualistik
Masing-masing jabatan mempunyai tugas, pokok dan fungsi dan target kinerja sehingga harus diselesaikan tepat waktu. Pekerjaan mempunyai karakteristik yang sangat individualis sehingga untuk menyelesaikan harus memiliki kemampuan tertentu, tidak jarang dikerjakan secara tertutup dan rahasia. Ruang kerja pun tersekat-sekat sesuai fungsi tugas masing-masing.
- f. Pekerjaan melekat pada individu bersifat tetap.
Pekerjaan melekat pada individu akibat penyelesaian pekerjaan membutuhkan keahlian tertentu dan bersifat *clerical* (berulang-ulang). Masing-masing bidang akan tetap melaksanakan tugas sesuai bidang tugas.
- g. Orientasi kerja berdasar instruksi atau perintah
Perintah atasan melalui surat perintah kerja menjadi ciri organisasi konvensional sehingga karyawan tidak akan bekerja jika tidak ada disposisi dari atasan.
- h. Pengambilan keputusan ditentukan oleh pimpinan.
Pimpinan organisasi menjadi kunci pengambilan keputusan, apalagi keputusan yang menyangkut masa depan organisasi, bawahan akan tunduk untuk pada keputusan yang diambilnya.
- i. Keputusan didasarkan oleh peraturan atau kebijakan yang sedang berlaku
Pimpinan dalam mengambil keputusan organisasi selalu berpedoman kepada peraturan dan kebijakan yang telah digariskan sebelumnya.
- j. Pekerja berkarakteristik homogen
Karyawan dalam organisasi dalam satu layanan, seperti layanan administrasi, penjualan dan lain-lain
- k. Sangat memperhitungkan waktu.
Organisasi kerja konvensional sangat menghargai waktu. Pekerja telah diukur waktu kerja dan istirahat dalam sehari.

- l. Hubungan organisasi bersifat hierarkis
Hubungan yang terjadi berdasarkan hierarki kepemimpinan berjenjang sesuai *eselonering*.
- m. Organisasi memfasilitasi pekerjaan berdasarkan jam kerja tertentu.
Organisasi kerja konvensional memfasilitasi karyawannya berdasarkan jam kerja wajib. Jika kelebihan jam kerja akan dihitung sebagai lembur.

D. ORGANISASI KERJA MODERN

Organisasi kerja modern mempunyai indikator yang berlawanan dengan organisasi kerja konvensional, karena didasarkan dengan perubahan yang ada di tubuh organisasi. Organisasi kerja modern mengutamakan pencapaian target kinerja dengan mengurangi hambatan yang mengakibatkan target tertunda. Indikator kerja modern antara lain:

- a. Hubungan yang berjalan dengan dinamis.
Hubungan kerja dinamis bagi organisasi modern lebih menjaga keharmonisan dengan serikat pekerja. Penghargaan yang diberikan pengejawantahan hak asasi manusia, manusia dipandang dari sisi manusiawi tanpa melihat dari jabatan. Sumber daya manusia merupakan *asset* yang paling berharga bagi organisasi kerja modern. Perubahan paradigma dari human *resources* menjadi human *capital*.
- b. Sangat fleksibel terhadap perubahan.
Transformasi organisasi, perampingan struktur namun menambah fungsi merupakan bentuk organisasi yang lentur dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat. Organisasi modern sangat fleksibel dan tanggap terhadap perubahan.
- c. Fokus terhadap keahlian
Semakin fokus pada keahlian ciri dari organisasi kerja modern. Terutama keahlian bidang ilmu yang ditekuni dikombinasikan dengan kemampuan menggunakan teknologi informasi yang mengandalkan *cloud*.
- d. Pekerjaan dimaknai sebagai tugas nyata.
Pekerjaan dalam organisasi kerja modern didefinisikan sebagai tugas nyata, tidak ada pekerjaan yang menganggur, tumpang tindih dan tidak efisien.

- e. Pekerjaan yang melekat pada individu bersifat sementara.
Pekerjaan dalam organisasi modern tidak mengenal batas wilayah, dengan adanya internet sekat batas negara menjadi absurd. Dengan mudahnya pekerjaan beralih dari satu kontrak ke kontrak lainnya. Sehingga pekerjaan yang melekat pada diri seseorang karyawan bersifat sementara sesuai kontrak yang akan dijalani kemudian.
- f. Orientasi pekerjaan bersifat partisipatif.
Seluruh karyawan dilibatkan atau berpartisipasi dalam membangun suatu keputusan yang diambil organisasi, kendati keputusan puncak tetap diambil oleh pemimpin.
- g. Pengambilan keputusan mengacu kepada konsumen atau pelanggan.
Konsumen adalah raja, sehingga keputusan organisasi didasarkan kepada keinginan konsumen.
- h. Karakteristik pekerjaan heterogen.
Dalam organisasi kerja modern karakteristik pekerjanya heterogen. Variasi pekerjaan dan hasil yang diproduksi berbeda-beda, konsumen akan bebas memilih barang atau jasa yang dibutuhkannya.
- i. Tidak ada batasan waktu kerja.
Tidak seperti organisasi kerja konvensional yang ketat terhadap perlakuan waktu. Dalam organisasi kerja modern justru waktu tak terbatas, kapan saja dapat mengambil keputusan sehingga pekerjaan menjadi lancar.
- j. Hubungan antara anggota organisasi bersifat horizontal dan jaringan.
Pengambilan keputusan cepat, aman dan murah menjadi ciri hubungan horizontal, yang berusaha menghilangkan rantai perintah birokratif yang menghambat perkembangan organisasi. Dengan menggunakan jaringan kerja (*net working*) akan memberikan keuntungan yang memadai diantara para pihak.
- k. Pekerjaan dapat dilaksanakan dimana saja.
Tuntutan pekerjaan harus menyesuaikan dengan kondisi alam akibat pandemi covid 19, seseorang harus menjaga proses dengan cara bekerja menggunakan jaringan internet. Organisasi kerja modern membangun konsep WFH (*Work From Home*) untuk pengambilan keputusan melalui rapat yang menggunakan aplikasi google meet,

zoom meeting dan lain-lain. Sehingga pekerjaan dalam organisasi modern sangat tergantung pada *computer*.

E. RANGKUMAN MATERI

Sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam organisasi didalamnya ada prosedur kerja ditentukan peruntukannya pada seseorang yang mempunyai bakat dan potensi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi kerja dikelompokkan menjadi dua bagian yakni organisasi kerja konvensional dan organisasi kerja modern. Indikator organisasi kerja konvensional lebih menekankan pada hubungan kerja yang tetap dan stabil, kaku kurang fleksibel menghadapi perubahan, pekerjaan menjadi fokus kegiatan, posisi jabatan sebagai orientasi pekerjaan, individualis, pekerjaan melekat pada individu bersifat tetap, orientasi perintah, pengambilan keputusan ditentukan oleh pimpinan, keputusan didasarkan oleh peraturan atau kebijakan yang sedang berlaku, pekerja berkarakteristik homogen, sangat memperhitungkan waktu, hubungan organisasi bersifat hierarkis, organisasi memfasilitasi pekerjaan berdasarkan jam kerja tertentu. Sedangkan indikator organisasi kerja modern berlawanan dari konvensional. Bahkan lebih menekankan pada penggunaan jaringan (*networking*) dan penyederhanaan pada semua lini.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian sumber daya manusia?
2. Apakah yang dimaksud dengan organisasi kerja ?
3. Apakah perbedaan organisasi kerja konvensional dengan modern ?

DAFTAR PUSTAKA

- Arta, I. P. S. (2020) Problematic Economic Empowerment and Prospectus of Human Resource Development Through Establishment of Economic Study Program Based on Hindu Cultural. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(3), 75-87.
- Arta, I. P. S., Satriawan, D. G., Bagiana, I. K., Loppies, Y., Shavab, F. A., Mala, C. M. F., ... & Utami, F. (2021). Manajemen Risiko. Penerbit Widina.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H.. 2006. Manajemen Sumber Saya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., ... & Fitriani, F. (2021). MANAJEMEN PERUBAHAN.
- Ridwan, M., Widiastiwi, Y., Zaidiah, A., Purabaya, R. H., Isnainiyah, I. N., Ardilla, Y., ... & Rahayu, T. (2021). Sistem informasi manajemen.
- Sarwono, Jonathan. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: YKPN
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Kairupan, D. J., Hasan, M., ... & Arta, I. P. S. (2021). PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 5: ANALISIS JABATAN

Linda Agustina Siregar, S.S., M.AP

Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM Kota Medan

BAB 5

ANALISIS JABATAN

A. PENDAHULUAN

Analisis Jabatan pada dasarnya adalah suatu bentuk tindakan penyelidikan yang bersifat deskriptif. Maksudnya adalah, mengumpulkan data kerja, memprosesnya menjadi informasi kerja, dan mempersiapkannya untuk program tertentu. Hal ini menjadi menarik dikarenakan ilmu pengetahuan dan sumber daya manusia selalu dinamis (Soviyanti, 2019) Oleh karena itu, keberhasilan analisis jabatan sebagai proses menciptakan informasi pekerjaan sangat bergantung pada pengumpulan data pekerjaan. Seperti halnya penelitian-penelitian lainnya, pengumpulan data pekerjaan bersifat objektif, andal, efektif, tepat waktu, akurat, relevan, representatif, komprehensif, sistematis dan lengkap, serta memenuhi kriteria data yang baik. Data posisi objektif adalah data yang sesuai dengan kenyataan. Artinya, tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya, mencipta, atau mengarang. Pengambilan data objektif membutuhkan sikap netral, kejujuran, dan sebisa mungkin menghindari subjektivitas. Untuk tujuan ini, analisis departemen menyarankan agar Anda tidak menganalisis departemen Anda atau departemen tempat departemen tersebut beroperasi. Jika dipaksakan, harus disertai dengan analisis departemen dari unit lain, yang membuatnya lebih netral (Suparjiyanta, 2014). Menurut Drucker dalam bukunya (Hadi, 2019) menerangkan efektif dan efisien merupakan hal yang penting yang harus diterapkan di perusahaan dimana Efektif adalah *doing the right things* (melakukan pekerjaan yang benar), sementara efisien adalah *doing things right* (melakukan pekerjaan dengan benar), maka unsur yang pertama

yang harus diketahui adalah “*PLACE*”nya, karena perusahaan merupakan tempat manusia bekerja. Tempat bekerja ini sering disebut JABATAN. Pengertian Jabatan terkadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, hal ini merupakan pemahaman yang keliru. Sehingga kita perlu merujuk pengertian istilah JABATAN pada Departemen Tenaga Kerja yaitu

1. Unsur
Adalah komponen yang terkecil dari pekerjaan, contohnya memotong, mengambil, menulis dan sebagainya
2. Tugas
Adalah kumpulan dari beberapa unsur pekerjaan, tugas adalah aktivitas fisik maupun mental yang membuat Langkah logis dan wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja
3. Kedudukan (Posisi)
Adalah kumpulan tugas yang diberikan pada pegawai atau karyawan, yaitu semua kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan pada pegawai atau pekerja. Banyaknya kedudukan di dalam perusahaan adalah sama dengan banyaknya pegawai atau pekerjanya
4. Pekerjaan
Adalah kumpulan kedudukan (posisi) yang mempunyai kesamaan kewajiban atau tugas pokoknya. Pada Analisa jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat
5. Jabatan (*job*)
Adalah kumpulan pekerjaan yang mempunyai tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan aktivitasnya dibutuhkan kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sama meskipun tersebar di berbagai tempat

Jabatan yang sama sering dijumpai pada jabatan dengan tugas yang berbeda. Di sisi lain, perusahaan yang berbeda dapat diberikan gelar profesi yang berbeda untuk pekerjaan yang sama. Sebagian besar perusahaan hanya tahu bahwa mereka memiliki, misalnya, 3 ahli komputer, 20 supervisor, dan 8 Manajer. Namun, tidak selalu jelas bagi perusahaan apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang ini. sayangnya, mungkin kita bertanya-tanya apakah yang memiliki jabatan itu

sendiri tidak tahu harus bekerja dengan siapa. Untuk mengatasinya, Anda bisa menjalankan analisis pekerjaan. Survei yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta tentang pekerjaan. Bila melihat hasil penelitian (Andini Ramanti Kharie, Greis M. Sendow, 2019) Buktikan bahwa analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan baik secara simultan maupun sebagian.

Analisis jabatan mencakup 2 unsur yaitu:

1. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Uraian jabatan yaitu suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang dibuat berdasarkan fakta yang ada. Uraian jabatan sangat penting terutama untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap serta mengetahui Batasan tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan

2. Spesifikasi jabatan

Spesifikasi jabatan yaitu persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini disusun secara Bersama sama dengan uraian jabatan, namun dapat juga disusun secara terpisah. Ada hal yang penting dalam spesifikasi jabatan yaitu:

- a. Persyaratan Pendidikan, Latihan dan pengalaman pekerjaan
- b. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
- c. Persyaratan fisik dan mental
- d. Persyaratan umur dan jenis kelamin

B. ISTILAH YANG BERKAITAN DENGAN JABATAN

Untuk memahami istilah “jabatan” secara lebih jelas, perlu diketahui istilah-istilah lain yang erat kaitannya dengan jabatan ini. Secara khusus, sehubungan dengan analisis jabatan, perhatian harus diberikan pada kondisi berikut.

1. Jabatan (*job*)

Jabatan adalah kumpulan tugas yang berisi tugas yang sama atau terkait satu sama lain dan memerlukan keterampilan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sama untuk menyelesaikan tugas, meskipun tersebar di beberapa lokasi. Misal seperti Widyaiswara. Baik di lingkungan Kemendiknas maupun di lingkungan BKN, jabatan ini mengemban tugas yang sama, antara lain mendidik, mendidik, dan melatih peserta di lembaga pendidikan nasional dan lembaga pendidikan. 1999 UU No. 43 Undang-Undang No. 1974 tentang Pokok-pokok Ketenagakerjaan sebagaimana telah diubah dengan. Pengertian jabatan menurut 8 adalah “jabatan yang menetapkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak pejabat publik. Satuan organisasi”. Menurut undang-undang, suatu lokasi dapat dilihat dari dua sudut pandang: sudut pandang struktural yang lebih dikenal sebagai lokasi struktural dan sudut pandang fungsional yang disebut lokasi fungsional.

❖ Jabatan Struktural

Jabatan yang diatur secara jelas dan ada dalam struktur organisasi badan terkait (misalnya sekretaris umum, sekretaris umum, direktur, kepala departemen, kepala unit bisnis).

❖ Jabatan Fungsional

Jabatan ini tidak secara eksplisit disebutkan atau tertulis dalam bagan organisasi lembaga, tetapi harus ada karena merupakan fungsi yang memfasilitasi kinerja tanggung jawab lembaga. Berdasarkan penelitian (Soviyanti, 2019) “Menjadi pejabat fungsional harus memiliki keahlian dan keterampilan tertentu serta melaksanakan pekerjaan yang spesifik secara mandiri dan sesuai dengan keahlian dan keterampilannya tersebut.”

Posisi ini dapat dibagi menjadi dua kategori sesuai dengan kinerja pekerjaan:

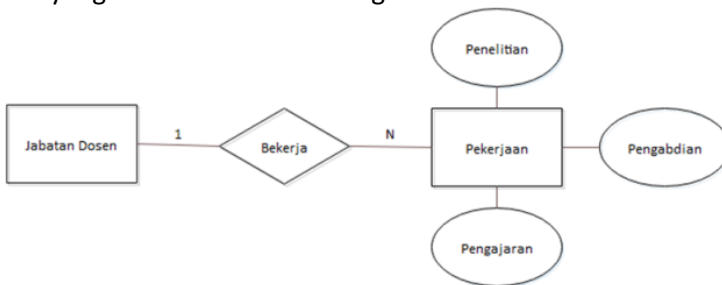
a) Jabatan Fungsional Umum

Posisi yang ada atau mungkin ada di lembaga pemerintah mana pun. Posisi ini adalah karakter tambahan. Dengan kata lain, membantu instansi pemerintah terkait seperti juru ketik, penulis korespondensi, operator telepon, sopir untuk melakukan tugas utama mereka.

b) Jabatan Fungsional Khusus

Ini adalah posisi yang hanya ada di instansi pemerintah tertentu. Karena jabatan ini didasarkan pada keahlian materi pelajaran, maka jabatan tersebut merupakan jabatan teknis yang memenuhi tugas pokok lembaga publik seperti dokter, hakim, peneliti, penyuluh pertanian, penerjemah, Widyaiswara, dll.

Suatu posisi dapat terdiri dari satu atau lebih posisi dalam unit organisasi yang sama, dan dapat berisi beberapa posisi serupa di unit organisasi yang berbeda dari suatu organisasi.

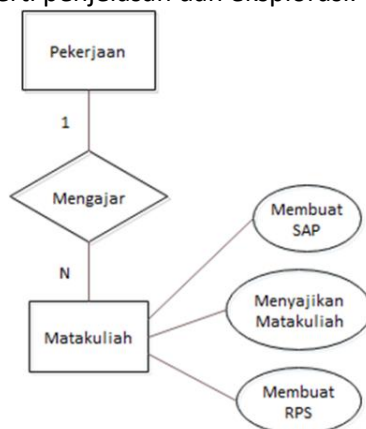


Gambar 5.1 Hubungan Jabatan dengan Pekerjaan

2. Pekerjaan (*Occupation*)

Jabatan (*occupation*) adalah sekumpulan posisi (jabatan) yang berada dalam suatu lingkungan atau unit kerja yang mempunyai tanggung jawab atau tugas pokok yang sama. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat ditempati oleh satu orang atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat. Misalnya, mengajar pada posisi Widyaiswara. Tugas seorang pengajar terdiri dari beberapa peran, antara lain *Conference Program Writer* (SAP), *Learning Program Planner* (GBPP), memaparkan materi di depan kelas, serta memberikan tes dan penilaian kepada peserta pelatihan. Pekerjaan pendidikan terdiri dari segala upaya yang ditujukan untuk mengembangkan hubungan, budi pekerti, pengetahuan dan keterampilan. *Coaching* atau melatih adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktik daripada teori dan dilakukan oleh individu atau kelompok yang menggunakan pendekatan pembelajaran orang dewasa untuk meningkatkan kemampuannya dalam satu atau lebih keterampilan tertentu. Terkait hal tersebut, perlu diketahui

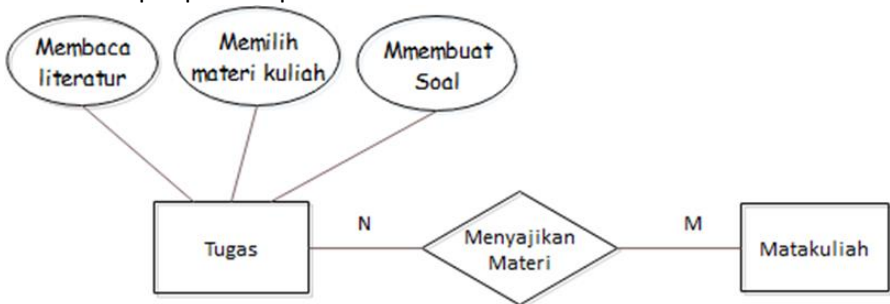
perbedaan antara mendidik, membimbing, melatih dan mengajar. Mendidik erat kaitannya dengan akhlak dan budi pekerti. Dari sudut pandang proses, belajar adalah tentang memotivasi belajar dan mematuhi aturan atau aturan yang disepakati bersama. Kemudian dari segi strategi dan metode yang digunakan, pembelajaran lebih banyak didasarkan pada contoh dan kebiasaan. Bimbingan dalam hal konten, Bimbingan terkait dengan aturan dan peraturan. Dari segi proses, pembelajaran dapat dilakukan dengan mentransmisikan atau mewariskan materi pembelajaran dalam bentuk ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dengan menggunakan strategi dan metode pembelajaran yang disesuaikan dengan perbedaan individu masing-masing peserta didik. Kemudian dari segi strategi dan metode yang digunakan, kepemimpinan lebih merupakan bentuk pemberian motivasi dan pembinaan. Belajar dari segi isi, belajar adalah suatu bentuk kecakapan atau kecakapan hidup. Dari segi proses, pelatihan dihadirkan baik sebagai model (*role model*) dan contoh dari segi moralitas dan karakter. Di sisi lain, jika kita melihat strategi dan metode yang dapat digunakan melalui praktik, simulasi, magang. Pendidikan, dari segi isi, pendidikan berbentuk materi pembelajaran berupa pengetahuan. Mata kuliah ini dilakukan dengan memberikan contoh kepada mahasiswa, melatih keterampilan tertentu, atau menerapkan konsep yang diberikan kepada siswa sehingga menjadi keterampilan yang dapat mereka gunakan dalam kehidupan sehari-hari. Strategi dan metode yang dapat digunakan dalam pelatihan, seperti penjelasan dan eksplorasi.



Gambar 5.2 Hubungan Pekerjaan dengan Kedudukan

3. Posisi (*Position*)

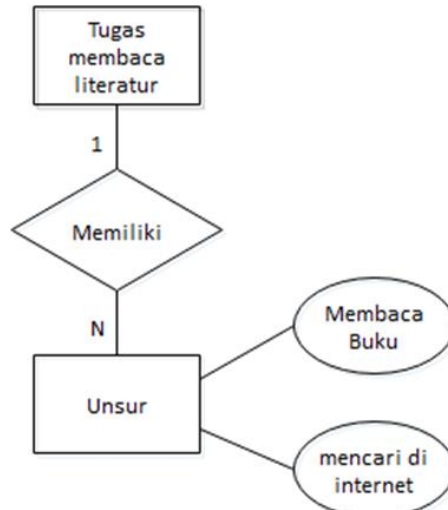
Posisi di dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting dan memberikan dampak yang besar dalam memberikan keputusan pada setiap tujuannya, baik tujuan yang bersifat sosial maupun yang bersifat finansial. Berdasarkan penelitian (Nurainah, 2018) memberikan informasi bahwa pergantian posisi jabatan tertentu terkadang dilakukan tidak berdasarkan norma atau standar kriteria serta tidak pada tingkat Pendidikan pegawai yang bersangkutan, namun dilatarbelakangi adanya faktor kedekatan personal dan tidak berdasarkan analisis jabatan yang lebih cenderung terkesan politis. Pengertian kedudukan (*position*), yaitu jabatan atau serangkaian tugas dalam suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai atau bisa juga diartikan yaitu sejumlah tugas tertentu yang diberikan ke seseorang yang dianggap layak dan dapat melaksanakannya. Di dalam suatu organisasi atau kantor bila terdapat 30 orang pegawai maka terdapat pula 30 posisi atau kedudukan.



Gambar 5.3 Hubungan kedudukan dengan tugas

4. Tugas (*Task*)

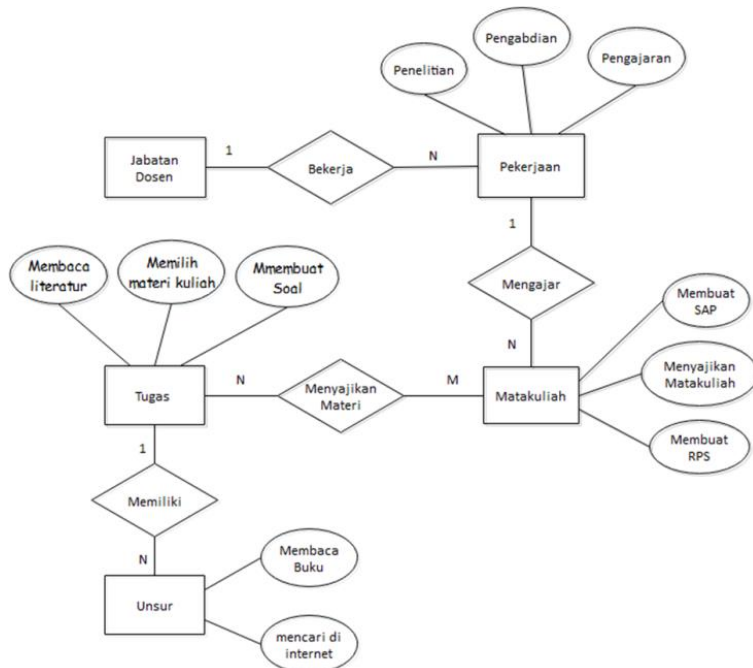
Tugas (*Task*) yaitu sekumpulan unsur yang berupa aktivitas fisik dan mental yang membentuk langkah logis dan wajar yang berguna untuk melaksanakan pekerjaan. Sehingga tugas merupakan kumpulan beberapa unsur. Contohnya adalah menulis buku. Dalam aktivitas tersebut memiliki unsur melihat, membaca literatur, berpikir dan membayangkan yang dilakukan secara logis dan wajar untuk mencapai tujuan. Jadi, kegiatan seperti minum dan membuka *Handphone* Ketika menulis buku tidak termasuk sebagai unsur menulis karena dianggap sebagai tahapan yang tidak wajar dan logis terkait dengan tujuan.



Gambar 5.4 Hubungan Tugas dengan unsur

5. Unsur (*element*)

Elemen adalah komponen terkecil dari suatu tugas yang tidak memerlukan analisis lebih lanjut sehubungan dengan rincian tugas atau aktivitas dan upaya fisik dan mental yang terkait dengannya. Misalnya, memutar, meregangkan, menggosok, mengangkat, melihat, memutar, mendengarkan, dan berpikir adalah elemen atau tindakan dari suatu tugas. Unit terkecil yang digunakan dalam sebagian besar analisis pekerjaan adalah elemen. Elemen dapat didefinisikan sebagai aspek spesifik dari operasi tertentu. Misalnya, mengambil kertas dari laci meja adalah tugas yang berkaitan dengan mempersiapkan kuliah atau menulis resensi kuliah. Sebagian besar metode analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan tidak menggambarkan atau merinci elemen pekerjaan. Suku cadang ini hanya dibutuhkan di lokasi yang bersifat repetitif dan manual, seperti perakitan suku cadang mesin, dan di mana pembayaran dilakukan berdasarkan jumlah unit yang diproduksi.



Gambar 5.5 Hubungan Jabatan dengan unsur

C. PENGERTIAN ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan adalah kegiatan atau proses pemberian tugas dan tugas untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggabungkan setiap komponen studi, isolasi, tugas menjadi satu kesatuan dengan menggunakan metode tertentu. Jika diamati lebih dekat, unsur-unsur yang termasuk dalam definisi tersebut adalah komponen pembelajaran, pemisahan komponen tugas, dan elemen yang menghubungkan komponen tugas menjadi satu kesatuan. (Sugijono, 2016) analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya. Analisis

jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi guna menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Analisis jabatan memiliki kaitan dengan berbagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena dapat menghasilkan deskripsi jabatan atau pekerjaan yang berisi gambaran mengenai isi dari suatu jabatan baik yang menyangkut tugas atau pekerjaan, standar kinerja (*performance standard*), dan bobot jabatan (*job value*), maupun persyaratan pemangku jabatan (*job specification*) yang akan dapat digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan dalam lingkup penarikan. Karyawan (*recruitment*). Membandingkan antara standar kinerja (*performance standard*) dengan kenyataan kinerja (*actual performance*) akan mendapatkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang menjadi dasar bagi pengembangan dan pelatihan karyawan (*training and development*). Standar kinerja dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk menentukan nilai atau bobot jabatan (*job value*) yang menjadi dasar dalam pemberian kompensasi. Analisis jabatan mencakup isi posisi (deskripsi pekerjaan) termasuk pekerjaan, pekerjaan, pekerjaan, otoritas, kondisi kerja, dll., Kualifikasi (spesifikasi pekerjaan) yang diperlukan untuk posisi tersebut, latar belakang akademik, kualifikasi, kemampuan, pengalaman, dll. untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Sugijono, 2016). Bila melihat penelitian (Andini Ramanti Kharie, Greis M. Sendow, 2019) membuktikan bahwa Analisis Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Seperti dijelaskan di atas, analisis jabatan adalah "proses pengumpulan data untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk berhasil melakukan pekerjaan dan mengevaluasi karakteristik pekerjaan tertentu". Analisis jabatan mendefinisikan aktivitas, perilaku, tanggung jawab, standar kinerja, dan persyaratan pribadi yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan, seperti kepribadian, minat, karakteristik fisik, perilaku, pengetahuan, dll., dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Setiap posisi juga dianalisis dalam kaitannya dengan posisi lain dalam organisasi."

D. RUANG LINGKUP ANALISIS JABATAN

Untuk keperluan yang prinsip, analisis jabatan bisa digunakan dalam lingkup yang besar (Makro) atau lingkup kecil (Mikro)

1. Lingkup Besar (Makro)

Analisis jabatan pada skala makro dilakukan di tingkat regional, nasional dan dapat menjangkau banyak negara. Analisis jabatan dilakukan oleh berbagai organisasi/perusahaan yang berada di wilayah tersebut dan bertujuan untuk memperoleh informasi tentang jabatan-jabatan di tingkat regional, nasional maupun internasional. Informasi lokasi ini diperlukan untuk program atau acara berikut.

- a. Laporan ketenagakerjaan;
- b. Survei ketenagakerjaan;
- c. Penyuluh jabatan;
- d. Latihan kejuruan
- e. Antar kerja umum/daerah/negara
- f. Laporan statistik ketenagakerjaan

Bila dalam lingkup daerah, nasional maka analisis jabatan dilaksanakan oleh Kementerian Tenaga Kerja, dan dalam lingkup internasional diselenggarakan oleh *Internasional Labour Organization (ILO)*

2. Lingkup Kecil (Mikro)

Analisis Jabatan pada lingkup mikro dilaksanakan pada jenjang instansi/perusahaan, untuk kepentingan instansi/perusahaan itu sendiri. Hasil-hasil analisis jabatan dipergunakan sebagai bahan untuk program atau kegiatan sebagai berikut.

- a. Penataan organisasi
- b. Studi metode kerja
- c. Pengukuran kerja
- d. Analisis beban kerja
- e. Analisis kebutuhan tenaga kerja.
- f. Analisis persediaan tenaga kerja
- g. Rekrutmen/seleksi/penempatan.
- h. Distribusi kerja
- i. Penggajian/pengupahan

- j. Penelitian prestasi kerja
- k. Kebutuhan Latihan
- l. Promosi/mutasi
- m. Penataan jabatan
- n. Penataan jenjang jabatan.
- o. Bimbingan jabatan.

E. TUJUAN DAN MANFAAT ANALISIS JABATAN

Tujuan analisis jabatan ialah untuk

1. memilih spesifikasi karyawan, yaitu menggunakan analisis jabatan, maka sanggup dimiliki persyaratan kepegawaian, & bisa pula diberikan pengertian tentang tugas yang dimiliki dalam posisi tertentu, dan persyaratan harus dipenuhi setiap orang yang menduduki suatu jabatan supaya agar pekerjaan dikerjakan menggunakan baik
2. digunakan untuk menentukan keterampilan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk menentukan program pelatihan yang diperlukan untuk mendukung mereka dalam kinerja pekerjaan mereka.
3. menentukan peringkat, yaitu dengan analisis jabatan maka bisa diketahui bobot dari suatu jabatan sehingga dapat dinilai dan dibandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya, dan dapat disusun peringkat jabatan dalam organisasi
4. mengembangkan metode, yaitu dengan analisis jabatan dapat dilakukan perbaikan terhadap berbagai metode kerja dalam suatu jabatan.

Manfaat dari analisis jabatan adalah:

1. memberikan gambaran mengenai tantangan yang bersumber dari lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan
2. menghilangkan persyaratan jabatan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif
3. menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong maupun yang menghambat kualitas kerja karyawan.
4. merencanakan ketenagakerjaan di masa depan
5. menyesuaikan lamaran yang masuk dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.

6. Membantu dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia dan keputusan program seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karier.
7. Mendefinisikan kriteria kinerja aktual, yaitu kriteria yang harus dipenuhi untuk menunjukkan bahwa suatu tugas telah dilakukan dengan baik, sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.
8. berfungsi untuk memosisikan staf sesuai dengan tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan.
9. mengidentifikasi hubungan antara penyelia (supervisor) dengan bawahan.
10. Memfasilitasi reorganisasi, terutama dalam hal merger, akuisisi dan perampingan.
11. memperkirakan jumlah remunerasi yang sesuai untuk setiap posisi berdasarkan jumlah pekerjaan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut, kondisi kerja, tanggung jawab, dan spesifikasi pekerjaan.

F. TAHAPAN ANALISIS JABATAN

Ada beberapa prinsip yang wajib dilakukan pada saat analisis jabatan

1. Batasan pekerjaan pada suatu jabatan haruslah ditentukan dengan jelas hal ini menyangkut kewenangan jabatan dan batas waktu pekerjaan sehingga tidak terjadi tumpang tindih pada jabatan lain.
2. Analisis jabatan haruslah berdasarkan pada kenyataan, artinya data-data yang dianalisis harus benar-benar aktual dan dapat dipercaya agar mengurangi subjektivitas
3. Proses aktivitas pada suatu jabatan wajib disusun secara terstruktur agar mempermudah dalam menganalisis dan mengevaluasi.
4. situasi dan kondisi pekerjaan harus diperhatikan agar analisis dapat memahami mengapa suatu pekerjaan harus dilakukan dalam suatu jabatan tertentu.

Seperti dijelaskan di atas, analisis jabatan adalah proses pengumpulan data pekerjaan dan penyajian informasi tentang minat yang terkait dengan sumber daya manusia. Memperoleh data dan memberikan informasi

tentang lokasinya memerlukan upaya-upaya tertentu yang dilakukan secara berurutan. Langkah-langkahnya adalah:

a. Persiapan

Di tahapan ini memiliki dua unsur kegiatan, yaitu identifikasi jabatan dan penyusunan daftar pertanyaan. Dalam identifikasi jabatan yang dilakukan, perlu diperhatikan yaitu dengan pengenalan setiap jabatan hal ini dianggap mudah bila organisasi yang dianalisis kecil. Akan tetapi, bila organisasinya besar, untuk melakukan aktivitas tersebut diperlukan kegiatan tambahan seperti menyusun daftar jabatan atas dasar bagian organisasi, mempelajari dokumen pendukung dan berdiskusi dengan para karyawan yang terlibat dalam analisis jabatan tersebut.

Jika kegiatan analisis jabatan pernah dilakukan di organisasi tersebut, maka seorang analis dapat menggunakan laporan yang sudah ada guna mengidentifikasi jabatan yang ada di perusahaan tersebut. Bila sudah melaksanakan kegiatan identifikasi terhadap semua jabatan, aktivitas berikutnya yaitu menentukan jabatan sesuai informasi yang sudah di analisis, guna mencapai maksud tersebut, seorang analisis perlu mengembangkan atau menyusun daftar pertanyaan atau daftar cek

b. Pengumpulan data

Setelah melaksanakan tahap pertama, dilanjutkan dengan mengumpulkan data, dimana terdapat teknis yang dipakai dan metode tersebut juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Teknik tersebut antara lain pengamatan langsung (*observasi*), wawancara (*interview*), daftar pertanyaan (*kuesioner*), daftar cek (*checklist*), partisipasi kerja (*work participant*) laporan kerja (*logs*), dan kombinasi beberapa teknis tersebut. Pada pengumpulan data ini sebenarnya ada cara atau Teknik yang terbaik dengan wajib menilai dan memilih metode atau Teknik yang paling efisien berdasarkan waktu, biaya maupun akurasinya

c. Pengolahan data

Pada tahap ini seorang analis wajib memisahkan antara data yang berguna dengan data yang tidak berguna. Artinya, memilih data yang relevan dengan analisis jabatan. Setelah data yang berguna dikumpul, lalu diadakan kajian (*review*) hasilnya yaitu, data jabatan yang telah

disempurnakan. Ini berarti bahwa data tersebut sudah menjadi informasi yang digunakan dan disajikan pada berbagai bentuk.

d. Penggunaan dan penyajian informasi jabatan

Pada tahap persiapan data dan pengumpulan data, aktivitas analisis jabatan memberikan informasi tentang pekerjaan tersebut. Informasi pekerjaan ini memungkinkan analisis untuk mengumpulkan berbagai jenis informasi pekerjaan yang berguna bagi perusahaan. Bentuk-bentuk ini termasuk deskripsi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan standar kinerja. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek lain dari pekerjaan Anda. Uraian pekerjaan adalah uraian yang memuat suatu jabatan dan unsur-unsur atau unsur-unsur yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat diangkat pada jabatan tersebut. Standar prestasi kerja yaitu informasi jabatan yang berisi tentang ketentuan atau batas minimal yang harus diperoleh atau dihasilkan oleh karyawan dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas untuk jangan waktu tertentu.



Gambar 5.6 tahapan analisis jabatan

G. BENTUK PENYAJIAN ANALISIS JABATAN

Beberapa bentuk penyajian hasil analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi jabatan/uraian pekerjaan/gambaran jabatan (*job description*) merupakan keterangan singkat yang ditulis dengan cermat mengenai tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang dalam jabatan tertentu yang meliputi:
 - a. Identifikasi jabatan yang terdiri dari nama jabatan, nama jabatan yang setara, dan kode jabatan.

- b. Sifat jabatan yang terdiri dari uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain, pengawasan yang diperlukan, peralatan/mesin yang digunakan, kondisi kerja, dan istilah khusus yang perlu diketahui.
 - c. Kualifikasi/persyaratan pemangku jabatan yang terdiri dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.
2. Persyaratan jabatan/kualifikasi jabatan/tuntutan minimal kualitas jabatan/spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan pernyataan mengenai kualitas minimal seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang meliputi:
- a. syarat umum terdiri dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian kerja, dan pengetahuan kerja.
 - b. syarat khusus terdiri dari kondisi fisik, jenis kelamin, bakat, minat, emosi, dan lain-lain.
 - c. Klasifikasi/penggolongan jabatan (*job classification*) yaitu penggolongan jabatan-jabatan berdasarkan basis:
 - 1) Klasifikasi tugas (*duty classification*) berdasarkan tugas dan tanggung jawab jabatan.
 - 2) Klasifikasi peringkat (*rank classification*) berdasarkan peringkat kepangkatan.
 - d. Desain/rancangan pekerjaan (*job design*) merupakan suatu rancangan aktivitas dalam suatu jabatan tertentu. Setelah analisis jabatan dan penyusunan struktur organisasi, maka penyusunan rancangan pekerjaan dapat dilakukan secara sederhana yang bersifat global dan secara spesial dan rinci. Bagi organisasi yang memiliki struktur organisasi lama dapat dilakukan penyusunan struktur organisasi baru atau rancangan ulang pekerjaan (*job redesign*), sehingga dapat disusun perluasan jabatan (*job enlargement*) dan pengayaan jabatan (*job enrichment*) serta nilai jabatan (*job value*). Perluasan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara horizontal dalam rangka mengantisipasi ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya melalui perluasan ruang lingkup pekerjaannya, misalnya seorang karyawan yang tadinya hanya bertugas

menyusun laporan, ditambah tugas baru menganalisis laporan. Pengayaan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara vertikal melalui penambahan wewenang dan tanggung jawab secara vertikal. Nilai jabatan merupakan bobot dari suatu jabatan yang diperoleh dengan membandingkan isi jabatan (*job content*) dengan persyaratan jabatan (*job specification*) dari suatu jabatan tertentu dengan jabatan lainnya. Perbandingan tersebut disebut evaluasi jabatan (*job evaluation*). Nilai jabatan itu menentukan besarnya kompensasi yang diterima.

H. DASAR RASIONAL PENGAJIAN

Untuk menentukan kebijakan yang berhubungan dengan pengajian, ada faktor yang wajib di perhatikan oleh Instansi baik itu internal perusahaan atau eksternal, faktor tersebut:

1. Kapasitas perusahaan dalam membayar gaji
2. Keberadaan Serikat Pekerja di Perusahaan tersebut
3. Karakter para pekerja di Perusahaan.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memberikan gaji pada para pekerjanya sesuai dengan prestasi yang diperoleh pada masing-masing pekerja, pengalaman kerja dan tingkat pendidikannya.

4. Jenis Pekerjaan yang dikerjakan

Dalam memberikan gaji, perusahaan haruslah menyesuaikan dengan berat dan ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di bebankan pada pekerja, kondisi ini juga termasuk kondisi tempat kerja maupun risiko dalam melaksanakan pekerjaan tersebut

Untuk faktor eksternalnya adalah:

1. Kondisi tenaga kerja

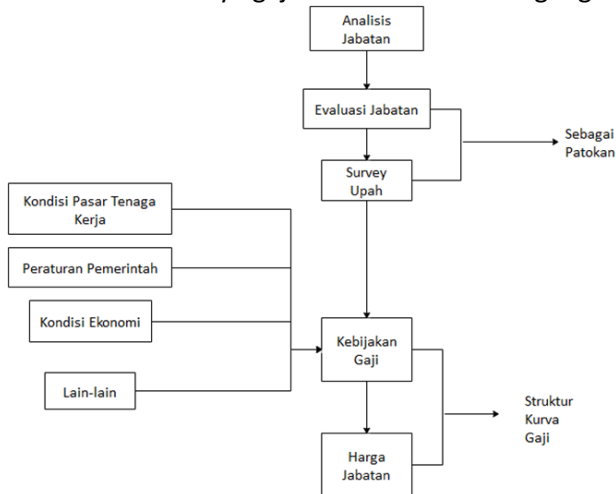
Kondisi di pasar tenaga kerja merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam menentukan gaji yang akan diberikan. Hal tersebut terkait dengan "*Supply dan demand*", kondisi gaji tinggi bila tenaga kerja yang dibutuhkan merupakan tenaga kerja yang sulit diperoleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, gaji akan rendah bila tenaga kerja yang dibutuhkan banyak di pasar.

2. Peraturan Pemerintah

Mengenai peraturan Pemerintah hal tersebut di tetapkan oleh Departemen Tenaga Kerja dimana sudah ditetapkan ukuran gaji minimum yang di susun berdasarkan kebutuhan fisik minimum

3. Biaya hidup

Besarnya gaji disesuaikan dengan biaya hidup pekerja. Hal tersebut yang menentukan besarnya gaji berdasarkan faktor geografis



Gambar 5.7 Proses Penetapan gaji

I. METODE EVALUASI JABATAN

Untuk melakukan evaluasi jabatan, ada beberapa metode yang bisa dipakai yaitu

1. Metode Kualitatif

a. Metode penentuan peringkat (*Ranking metode*)

Metode ini merupakan metode yang paling sederhana bila dibanding dengan metode penilaian jabatan lain, metode ini cocok untuk diterapkan pada perusahaan kecil dengan pekerja yang sedikit. Penilaian pada jabatan dilaksanakan oleh tim penilai yang khusus dibentuk, biasanya terdiri dari orang yang ada pada perusahaan tersebut dengan dibantu dengan konsultan ahli dalam bidang tertentu. Dasar yang digunakan dalam menilai adalah hasil analisis jabatan. Bila hasil analisis jabatan tersebut tidak ada, maka tim penilai menentukan peringkat dari masing-masing jabatan

tersebut berdasarkan interpretasi pekerja terhadap kondisi dari mereka.
Cara penentuan peringkat

Cara I:

- ❖ Tim berunding untuk menentukan jabatan tertinggi serta jabatan terendah yang ada pada perusahaan tersebut
- ❖ Jabatan yang ada dinilai dan diurutkan berdasarkan jabatan tertinggi dan terendah

Cara II:

- ❖ Perbandingan dilakukan dengan berpasangan
- ❖ Untuk setiap jabatan dibandingkan sepasang pasang dengan semua jabatan lain.

Cara III:

- ❖ Masing-masing anggota tim penilai membuat urutan dari semua jabatan, lalu hasilnya dibuat rata-rata

Cara IV:

- ❖ Menggunakan peta struktur organisasi sebagai dasar acuan
- ❖ Diurutkan jabatan dengan hierarki sesuai peta organisasi
 - Kelebihan metode penentuan peringkat ini adalah sederhana, cepat dan murah
 - Kelemahannya yaitu hasil nilai terlalu besar, subjektif, sulit untuk organisasi besar

b. Metode Klasifikasi (*Grade/Classification Methode*)

metode ini adalah perbaikan dari metode penentuan peringkat.
Adapun kegiatan tim penilai adalah:

- ❖ Membuat beberapa kelas atau tingkat jabatan
- ❖ Tim membuat rumusan ciri dari masing-masing kelas secara lengkap
- ❖ Tim memasukkan setiap jabatan yang ada pada kelas yang sesuai dengan interpretasi pekerja masing-masing jabatan
 - Kelebihan metode ini yaitu sederhana, cepat dan murah
 - Kelemahan adalah sulit menentukan kelas, sifat subjektif, sulit untuk organisasi besar.

2. Metode Kuantitatif

a. Metode perbandingan faktor (*factor comparison methode*)

Metode ini memiliki tahapan:

- ❖ Mengidentifikasi faktor faktor dari setiap jabatan yang akan dinilai, contoh:

Faktor	Sub Faktor
1. Keterampilan (<i>Skill</i>)	1. Pendidikan 2. Inisiatif 3. Pengalaman
2. Usaha	4. Usaha fisik 5. Usaha mental
3. Tanggung jawab (T.J)	6. T.J Pekerjaan 7. T.J uang 8. T.J Peralatan 9. T.J bahan
4. Kondisi kerja	10. Lingkungan kerja 11. Risiko kerja

- ❖ Memilih beberapa jabatan sebagai “jabatan kunci” (*Key Jobs*) yaitu jabatan yang:
 - Populer
 - Gaji yang sesuai
 - Tugas yang jelas
- ❖ Tim penilai melakukan penilaian faktor dan sub faktor dari setiap jabatan tadi serta Menyusun berdasarkan peningkatan. Contoh:

Jabatan Kunci	Peringkat dari masing-masing faktor			
	<i>Skill</i>	Usaha	T.J	Kondisi Kerja
A	1	3	1	3
B	2	2	2	2
C	3	1	3	1

- ❖ Menyusun alokasi tingkat gaji yang sesuai faktor dalam jabatan kunci tadi

Jabatan Kunci	Alokasi tingkat setiap faktor			
	<i>Skill</i>	Usaha	T.J	Kondisi Kerja
1	40	30	20	10
2	25	20	15	6
3	10	10	10	2

Dengan struktur ini, gaji masing-masing jabatan kunci sudah dapat dihitung.

- ❖ Penilaian faktor dan sub faktor dari jabatan tersebut dilakukan dengan cara membandingkan terhadap faktor dari jabatan kunci

b. Metode sistem angka (*point system methode*)

Metode penilaian ini paling banyak dipakai oleh perusahaan karena metode paling teliti dan akurat, Adapun Langkah-Langkahnya

- Memilih faktor jabatan yaitu ciri jabatan yang dianggap perlu di gaji perusahaan. Adapun contoh faktor penilaian tersebut:
 - Pendidikan
 - ❖ Pendidikan formal
 - ❖ Kursus/Latihan
 - ❖ Pengalaman
 - Keterampilan
 - ❖ Keterampilan fisik
 - ❖ Keterampilan mental
 - ❖ Keterampilan Bahasa
 - ❖ Keterampilan analisis
 - ❖ Keterampilan *dexterity*
 - ❖ Keterampilan sosial (bergaul)
 - ❖ Keterampilan mengambil keputusan
 - Usaha
 - ❖ Usaha fisik
 - ❖ Usaha mental

- d. Tanggung jawab
 - ❖ Tanggung jawab atas ruang
 - ❖ Tanggung jawab atas peralatan
 - ❖ Tanggung jawab atas bahan
 - ❖ Tanggung jawab atas keamanan kerja
 - ❖ Tanggung jawab atas rahasia perusahaan
 - e. Kondisi Kerja
 - ❖ Lingkungan kerja
 - ❖ Risiko mengalami kecelakaan
2. Membuat faktor derajat mengenai definisi dan derajat pada masing-masing faktor (dan sub faktornya). Hal tadi dibuat haruslah jelas, mudah dimengerti serta tidak mempunyai arti ganda. Derajat faktor haruslah jelas dibuat dan tidak bertumpang tindih. Jumlah derajat diusahakan minimum, setiap jabatan dibuat secara adil dalam hal perbedaannya dan dapat dinilai
 3. Menentukan bobot relatif pada masing-masing faktor dan sub faktor. Hal tersebut berdasarkan kesepakatan antara anggota tim penilai dan pimpinan perusahaan. Penentuan bobot ini boleh dikatakan bersifat subyektif
 4. Menentukan nilai angka untuk setiap faktor/sub faktor, dengan urutan langkah sebagai berikut:
 - a. Menentukan nilai maksimum dari keseluruhan nilai yang akan digunakan
 - b. Menentukan nilai masing-masing faktor/sub faktor yaitu dengan cara mengalikan bobot faktor tadi dengan nilai maksimum
 5. Menghitung nilai dari setiap jabatan

J. RANGKUMAN MATERI

Analisis jabatan, yang merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia pada organisasi, didasarkan pada tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, pendidikan, keterampilan, kemampuan, pengalaman kerja, posisi lain dalam organisasi dan yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk melakukan tugasnya sesuai dengan jabatannya, uraian tugas. Menurut analisis jabatan ialah suatu kegiatan yang sangat

bermanfaat untuk berbagai kepentingan keberlangsungan organisasi dan perancangan jabatan (*Job Design*) yang menjadi kewajiban yang dilakukan sejak awal. Pada organisasi yang baru serta strukturnya yang masih berkembang terus, lebih baik memfokuskan pada perancangan jabatan (*Job Design*) serta membuat uraian jabatan yang fleksibel sehingga bisa disesuaikan. Organisasi yang sudah mapan, hendaknya melaksanakan Analisa jabatan yang berkala. Tetapi mengingat perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat, maka analisa jabatan harus diulangi paling lambat setiap 3 tahun sekali untuk memastikan apakah informasi yang diperoleh masih benar. Semua personil manajer wajib menguasai Teknik analisis jabatan dan perancangan jabatan, karena kegiatan ini merupakan basis kegiatan lain dibidang manajemen sumber daya manusia

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan jabatan dalam istilah analisis jabatan? Apa perbedaannya dengan pekerjaan? Jelaskan dan berikan contohnya!
2. Apa yang dimaksud dengan analisis jabatan menurut pendapat Anda? Uraikan persamaan dan perbedaan dengan pendapat para ahli berdasarkan yang Anda pelajari!
3. Apa yang dimaksud dengan analisis dalam konteks analisis jabatan, dan unsur-unsur apa saja yang terdapat dalam pengertian analisis tersebut? Jelaskan!
4. Analisis jabatan bermanfaat dalam membuat perencanaan pegawai pada suatu organisasi. Jelaskan pernyataan tersebut dan bandingkan dengan penggunaan salah satu metode perencanaan pegawai yang lain!
5. Pelaksanaan analisis jabatan dapat dibagi menjadi 4 tahap. Sebutkan masing-masing tahap tersebut secara ringkas!

DAFTAR PUSTAKA

- Andini Ramanti Kharie, Greis M. Sendow, ucky O. . D. (2019). Pengaruh Analisis Jabatan, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ternate. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 141–150. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22292>
- Hadi, S. (2019). *Perawatan dan Perbaikan Mesin Industri* (Arhadi (Andi) (ed.); 1st ed.). Andi.
- Nurainah, I. (2018). Pelaksanaan Promosi Jabatan Pns Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran Tahun 2017. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Soviyanti, N. (2019). Analisis Kebutuhan dan Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Inspirasi*, 10(1), 68–77. <https://doi.org/10.35880/inspirasi.v10i1.71>
- Sugijono. (2016). *ANALISIS JABATAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 12(1), 52–58.
- Suparjiyanta, D. (2014). Dasar-dasar Analisis Jabatan. In *Universitas Terbuka repository* (pp. 1–35). repository.ut.ac.id › ADPG4445-M1



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 6: SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN

Elida Mahriani, S.E.I., M.M

UIN Antasari Banjarmasin

BAB 6

SELEKSI DAN REKRUTMEN KARYAWAN

A. PENDAHULUAN

Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani “*organon*” dan bahasa latin “*organum*” yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*= pembagian kerja) sangat erat hubungannya dengan fungsi perencanaan. Kegiatan ini harus terlebih dahulu dilakukan perencanaan.

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen, serta penentuan hubungan-hubungan.

Organizing berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungan satu sama lain terikat dengan hubungan terhadap keseluruhan. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer). Jika pengorganisasian ditentukan dengan baik, organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai. (R. Supomo, 2019, P. 42)

B. ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diambil untuk menarik, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang efektif dalam sebuah organisasi. (Ricard, 2002, P. 509)

Menurut Amin Wijaya dalam R. Supomo (2019, P. 58), bahwa perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) adalah perencanaan untuk kebutuhan personel dimasa yang akan datang dari suatu organisasi, dengan mempertimbangkan aktivitas internal maupun faktor-faktor dalam lingkungan eksternal.

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) mempunyai 4 aspek pokok, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa yang akan datang dengan memutuskan berapa banyaknya manusia dengan keterampilan yang organisasi butuhkan.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa yang akan datang dengan membandingkan jumlah karyawan-karyawan yang dibutuhkan terhadap jumlah karyawan sekarang yang diharapkan bertahan di organisasi yang memengaruhi.
3. Perencanaan untuk merekrut atau memberhentikan karyawan
4. Perencanaan untuk pengembangan karyawan, mempunyai tawaran yang tetap atas personel yang berpengalaman dan kemampuan. (R. Supomo, 2019, P. 58)

C. SELEKSI (*SELECTION*)

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu. (Malayu H, 1994, P. 51-52)

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan pada organisasi/perusahaan tertentu. Dasar seleksi adalah *job specification* dari organisasi/perusahaan yang bersangkutan. (R. Supomo, 2019, P. 62)

Prosedur seleksi karyawan pada perusahaan satu dengan yang lainnya tidak sama, tetapi kesemuanya hampir sama satu sama lain. Lebih lanjut, prosedur seleksi karyawan di organisasi atau perusahaan terdapat:

1. Penerimaan lamaran
2. Seleksi administrasi
3. Wawancara tahap awal atau wawancara pendahuluan
4. Seleksi pengetahuan umum dan *skill*
5. Tes psikologi
6. Tes kesehatan
7. Wawancara tahap akhir
8. Memutuskan diterima atau ditolak. (R. Supomo, 2019, P. 63)

Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manularang (2011) (dalam I Komang ardana, dkk) beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:

a. Keahlian

Dasar keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *technical skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, *human skill* dimiliki oleh pimpinan menengah, dan *conceptual skill* dimiliki oleh pucuk pimpinan.

b. Pengalaman

Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas, tentunya mencari

tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi Karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.

c. Jenis kelamin

Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

d. Pendidikan pelatihan

Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.

e. Keadaan fisik

Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

f. Tampang

Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.

g. Bakat

Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.

h. Tenramen

Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

i. Karakter

Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi. (I Komang A, 2012, P. 73)

Permasalahan yang sering terjadi pada proses seleksi, antara lain:

- a. Data calon pelamar kadang kala, ada dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
- b. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lolos.
- c. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lolos seleksi, karena ia bisa mampu mengubah berbagai data pribadinya.
- d. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendali dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan. (Elida Mahriani, 2019, P. 118)

D. REKRUTMEN KARYAWAN

Adalah kegiatan mencari dan memengaruhi tenaga kerja agar mau melamar pekerjaan yang masih kosong di perusahaan.

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dilakukan ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga bisa dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. (Edi. S, 2011, P. 45)

Rekrutmen adalah menarik tenaga kerja yang memiliki kinerja kerja yang baik. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik calon karyawan untuk dikerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian kemampuan keahlian, dan pengetahuan yang ditentukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. (Komang Mujiati, 2012, P. 57)

Hal ini erat kaitannya dengan pemenuhan sumber karyawan. Sumber karyawan (Sumber Daya Manusia) atau sumber tenaga kerja sumber dikenal internal maupun eksternal.

1. Sumber Internal adalah mengisi lowongan jabatan yang kosong, karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan tersebut dilakukan dengan cara “mutasi atau transfer” baik sifatnya vertikal (promosi-demosi) maupun horizontal.
 - a. Kebaikannya adalah sebagai berikut
 - 1) Biaya penarikan relatif kecil
 - 2) Perilaku karyawannya telah diketahui
 - 3) Karyawannya telah berpengalaman
 - 4) Orientasi tidak diperlukan lagi
 - 5) Karyawan yang cakap berkesempatan untuk mendapatkan promosi
 - 6) Motivasi semangat kerja karyawan meningkat
 - 7) Loyalitas dan kedisiplinan karyawan lebih baik
 - 8) Dan sebagainya.
 - b. Keburukannya antara lain adalah sebagai berikut
 - 1) Masalah pengisian lowongan tidak terselesaikan karena mutasi akan menimbulkan lowongan yang kosong kembali
 - 2) Pelaksanaan sistem kerja hanya tetap begitu-begitu saja
 - 3) Kewibawaan pejabat yang dipromosikan relatif kurang
 - 4) Promosinya sering didasarkan atas nepotisme
 - 5) Dan sebagainya.
 - c. Istilah-istilah dalam kepegawaian
 - 1) Mutasi (transfer) horizontal adalah pemindahan seseorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, tetapi pangkatnya tetap dan hanya pekerjaannya berbeda. Mutasi/transfer karyawan ini dilakukan atas keinginan karyawan atau keinginan perusahaan. Mutasi dilakukan bertujuan untuk penempatan kembali karyawan ke jabatan yang lebih sesuai dengan keahliannya.
 - 2) Demosi yaitu mutasi dengan cara penurunan pangkat atau jabatan seseorang
 - 3) Promosi adalah mutasi dengan cara menaikkan pangkat atau jabatan seseorang, sehingga wewenang dan tanggung jawabnya semakin besar bisa diikuti dengan kenaikan pendapatan. (R. Supomo, 2019, P. 60)

2. Sumber Eksternal adalah mengisi lowongan jabatan dengan menarik orang-orang dari luar perusahaan, diantaranya:
 - a. Lembaga-lembaga pendidikan
 - b. Kantor penempatan tenaga kerja
 - c. Pasar tenaga kerja
 - d. Nepotisme atau kawan-kawan karyawan

Penarikan tenaga kerja atau sumber daya manusia ini dilakukan melalui iklan pada media masa, seperti pada surat kabar, radio, televisi. Caranya dengan pemasangan iklan di media massa serta harus dengan menonjolkan hal-hal yang paling menarik bagi calon-calon pelamar, misalnya sebagai berikut:

- a. Gaji dan kesejahteraan karyawan sangat memuaskan
- b. Perusahaan besar dan bonafide
- c. Kesempatan untuk promosi terbuka lebar
- d. Pendidikan sarjana ekonomi jurusan manajemen dan akuntansi
- e. Usia maksimal 35 tahun
- f. Bersedia ditempatkan diluar kota
- g. Dan sebagainya. (R. Supomo, 2019, P. 62)

E. TEKNIK REKRUTMEN

Adapun Teknik-teknik rekrutmen yang sering dilakukan baik di sektor publik maupun swasta dapat dilakukan melalui asas sentralisasi atau desentralisasi tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

a) Teknik Rekrutmen Sentralisasi

Rekrutmen yang dipusatkan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Dalam penerapannya yang tepat mengenai kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa sebab:

- 1) Krisis politik atau pemotongan anggaran yang secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen dan efek kepada kualitas.
- 2) Para manajer cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini

tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi-instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi oleh pelamar-pelamar yang memang benar-benar berkualitas.

- 3) Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum. (Tjuju Yuniarsih, dkk, 2016, P.102)

b) Teknik Rekrutmen Desentralisasi

Rekrutmen didesentralisasikan terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas. Rekrutmen didesentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas *professional*, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongannya terbatas.

Instansi-instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan akan memberikan kesempatan kepada instansi-instansi melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel. (Tjuju Yuniarsih, dkk, 2016, P.130)

F. METODE PEREKRUTMEN

Kasmir (2016: 94) mengemukakan beberapa cara atau metode yang digunakan untuk menarik minat pelamar agar datang melamar, yaitu:

- a) Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
- b) Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan kesan perusahaan *bonafit*. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran.
- c) Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafitas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap *bonafit*.
- d) Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggung jawabkan.
- e) Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya 1 minggu atau 10 hari.

G. ALTERNATIF PENGGANTI REKRUTMEN

Yang dimaksud sebagai *alternative* disini adalah beberapa cara yang bias dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari dari keputusan untuk melakukan rekrutmen baru. Ada beberapa *alternative* yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari rekrutmen, diantaranya:

- a) *Overtime* (kerja lembur)

Metode ini yang barangkali paling banyak dilakukan perusahaan, untuk menghadapi peningkatan volume kerja jangka pendek. Perusahaan memilih untuk membayar sedikit lebih banyak kepada karyawannya sendiri untuk melakukan kerja tambahan yang frekuensinya tidak teratur dan sifatnya jangka pendek. Metode ini membawa kebaikan bagi dua pihak, dimana perusahaan lebih bias menghemat pengeluaran daripada harus menambah karyawan,

sedangkan bagi karyawan, *overtime* merupakan penghasilan tambahan bagi mereka.

b) *Subcontracting*

Meskipun terdapat perkiraan volume pekerjaan jangka panjang, namun perusahaan masih dapat menghindari dari kemungkinan untuk menambah karyawan baru, caranya adalah dengan mengontrak pekerjaan tersebut kepada pihak lain, uang diistilahkan dengan *subcontracting*. Selain alasan efisiensi, cara ini juga merupakan solusi apabila perusahaan tidak memiliki tenaga ahli pada satu bidang pekerjaan tertentu.

c) *Temporary employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya adalah 30%-40% dari biaya total perusahaan. Untuk menghindari biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain, atau yang datang secara individual. Di Indonesia karyawan model ini dikenal dengan sebutan honorer atau *timer* yaitu karyawan yang dibayar harian maupun perunit produktivitasnya.

d) *Employee leasing*

Menggunakan pendekatan ini, berarti perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagai besar karyawannya. Suatu *leasing company* mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakannya (*leaset*) kembali kepada majikan semula yang menjadi kliennya. Praktek ini lazim disebut sebagai *outsourcing* yang banyak sekali dilakukan oleh perusahaan dewasa ini. (Rivai & Sagalan, 2009, P. 149)

H. RANGKUMAN MATERI

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen, serta penentuan hubungan-hubungan. perencanaan untuk kebutuhan personel dimasa yang akan datang dari

suatu organisasi, dengan mempertimbangkan aktivitas internal maupun faktor-faktor dalam lingkungan eksternal.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dilakukan ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga bisa dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Mengapa perusahaan melakukan proses seleksi?
2. Apa saja permasalahan yang biasanya muncul dalam proses seleksi? Dan bagaimana cara perusahaan mengatasi hal tersebut?
3. Apa saja yang menjadi bahan pertimbangan dalam proses rekrutmen?
4. Sebutkan dan jelaskan teknik yang digunakan dalam proses rekrutmen?
5. Sebutkan dan jelaskan alternatif pengganti rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan?

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana I Komang, dkk, (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Edison Emron, et.al, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, Alfabeta: Bandung
- Edy Sutriyono,(2011), *Managemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Fathoni Abdurrahman, (2014), *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta: Jakarta.
- Handoko T. Hani, (2012), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu, (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Dan Kunci Keberhasilan*, CV Masagung, Jakarta.
- Kasmir, (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, edisi satu, cetakan pertama, Rajawali Pers. Jakarta.
- Kaswan, (2016), *Pengembangan Manajemen: Mempersiapkan dan Mengembangkan Calon dan Manajer yang Efektif*, Alfabeta: Bandung.
- Komang Mujiati, (2012), *Managemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu,Yogyakarta.
- Mahriani Elida, (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*, Antasari Pers: Banjarmasin
- Richard L, Daft, (2002), *Manajemen*, Edisi Kelima (alih bahasa Emil salim dkk), Erlangga, Jakarta.
- Supomo R, (2019), *Pengantar Manajemen*, Yrama Widya, Bandung.
- Yuniarsih Tjutju dan Suwatno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, CV. Alfabeta, Bandung.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 7: PENILAIAN KINERJA

Hesti Umiyati, S.E., M.M

Akademi Sekretari Dan Manajemen – ASM Lepisi

BAB 7

PENILAIAN KINERJA

A. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset penting yang harus dimiliki suatu perusahaan dan bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, oleh karenanya karyawan disebut sebagai sumber daya manusia yang harus dikembangkan dan terus diberi motivasi agar lebih berkinerja dan berproduktif. Perusahaan apapun bentuknya dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai tentunya sangat tergantung dari manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia adalah unsur utama yang memainkan peran penting dalam upaya pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu perusahaan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Penilaian kinerja karyawan yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja, hasil dari keseluruhan proses karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Penilaian kinerja karyawan dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan demi membangun perusahaan.

B. PENGERTIAN KINERJA

Kinerja adalah tingkat kompetensi terhadap pekerjaan yang diberikan dalam tatanan kesatuan yang mendukung sistem kerja berdasarkan *team work* (tim kerja). Dalam dunia perusahaan tentunya memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan pula, pegawai atau karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Berbicara tentang kinerja, erat kaitannya dengan suatu pendapat bahwa untuk mengetahui hasil kinerja yang di capai dalam suatu perusahaan atau pun instansi pemerintahan/swasta maka hal yang pertama harus dilakukan ialah mengadakan penilaian kinerja.

Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan agar menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta dukungan dari lingkungan. Kemauan dan usaha menghasilkan motivasi, kemudian setelah ada motivasi seseorang akan menampilkan perilaku untuk bekerja. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Hasil yang dicapai (prestasi) seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi disebut kinerja.

C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Penempatan seorang pegawai harus sesuai dengan pendidikan dan keterampilan, dengan demikian gairah kerja dan kedisiplinan akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan secara psikologis dan kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IO) dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi tersebut dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha untuk mencapai potensi kerja secara maksimal.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut (Payaman J. Simanjuntak, 2005):

1. Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor kedua yaitu faktor dukungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
3. Faktor ketiga yaitu dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

D. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan. Kegiatan penilaian kinerja karyawan ini sudah menjadi hal umum khususnya di perusahaan besar. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang

menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan (Veithzal Rivai, 2008).

Menurut (Bambang Wahyudi, 2002) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan menurut (Handoko, 2003) penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai. Kemudian (Henry Simamora, 2004) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. (Yani, 2012) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan mekanisme yang penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya, penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Menurut Soekidjo Notoadmodjo. (2009) Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya dan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

E. TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Di dalam tujuan penilaian kinerja tersebut sangat penting untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan harus ada tujuan dari pemberian penilaian itu sendiri. Tujuan penilaian tersebut tidak lain untuk memperbaiki hasil kinerja selama ini, misalnya di dalam melaksanakan tugas ada karyawan yang bagus dalam bekerja, maka karyawan tersebut harus di berikan penilaian yang baik serta kenaikan gaji untuk memotivasi

semangat dalam bekerja sesuai hasil kinerja yang dilakukannya, begitu pula sebaliknya. Dari hal tersebut dapat kita mengevaluasi kinerja karyawan.

Menurut (Marihoh Manullang, 2005). Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada 2 (dua) alasan pokok, adalah sebagai berikut:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

(Malayu Hasibuan, 2014) mengatakan selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
 - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan.
 - b. Umpan balik kinerja.
 - c. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi:
 - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
 - b. Pengakuan kinerja karyawan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja.
 - d. Mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia.
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan.
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.
 - d. Informasi untuk identifikasi tujuan.
 - e. Evaluasi terhadap *system* sumber daya manusia.
 - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi, yang meliputi:
 - a. Kriteria untuk validasi penelitian
 - b. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia
 - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya (menurut Abdurrahman Fathoni, 2015) meliputi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan sumber daya manusia.

F. MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Menurut (Tb. Sjafri Mangkuprawira, 2003) manfaat penilaian kinerja ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Perbaikan Kinerja adalah Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
3. Keputusan Penempatan Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan Pengembangan karier Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
6. Defisiensi Proses Penempatan Staf baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. Ketidakakuratan Informasi Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Sama Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
10. Tantangan-Tantangan Eksternal Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
11. Umpan Balik pada SDM Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan

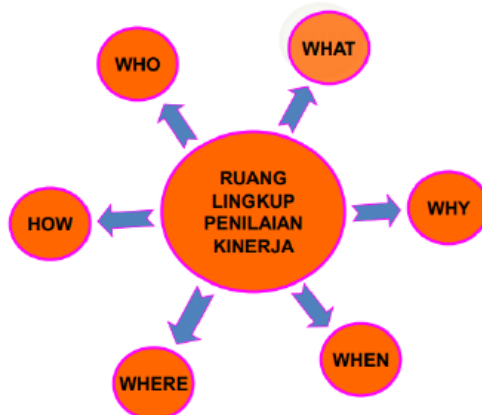
Sedangkan (Soekidjo Notoatmodjo, 2003) mengemukakan bahwa ada tujuh manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Peningkatan prestasi kerja
2. Kesempatan kerja yang adil
3. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan
4. Penyesuaian kompensasi
5. Keputusan-keputusan promosi dan demosi
6. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

G. RUANG LINGKUP PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja merupakan merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, Sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring dengan keberadaan tim-tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan rencana-rencana untuk tujuan dan sasaran.



Gambar 7.1 ruang lingkup penilaian kinerja

Adapun ruang lingkup penilaian kinerja karyawan menurut (Malayu S. P. Hasibuan, 2003) memberikan batasan mengenai ruang lingkup penilaian kinerja yaitu:

1. *What* (apa) yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerja.
2. *Why* (kenapa) dinilai karena:
 - a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjaannya
 - b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personil yang bersangkutan.

- c. Untuk memelihara potensi kerja
 - d. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan
 - e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
 - f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya
3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan didalam pekerjaan secara formal dan diluar pekerjaan (secara formal/*non* formal)
 4. *When* (kapan) penilaian dilakukan secara formal (periodik) dan informal (dilakukan secara terus menerus)
 5. *Who* (siapa) yang akan dinilai yaitu semua ketenagakerjaan yang melakukan pekerjaan diperusahaan. Yang menilai atasan langsung, atasan dari atasan langsung atau semua tim yang dibentuk perusahaan itu.
 6. *How* (bagaimana) menilainya dengan metode yang digunakan dan *problem* apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas (Veithzal Rizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, 2005) juga mengemukakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja juga terdiri dari:

1. *Who* (siapa) Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:
 - a. Siapa yang harus dinilai Yaitu seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.
 - b. Siapa yang harus menilai Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.
2. *What* (apa yang harus dinilai) Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:
 - a. Objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja (atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan)
 - b. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potencial*).

3. *Why* (mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan) Hal ini digunakan untuk:
 - a. Memelihara potensi kerja
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
 - c. Dasar untuk pengembangan karier
 - d. Dasar untuk promosi jabatan.
4. *When* (kapan) Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal:
 - a. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap tahun.
 - b. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.
5. *Where* (dimana) Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat berikut ini:
 - a. di tempat kerja (*on the job evaluation*) Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan itu.
 - b. di luar tempat kerja (*off the job evaluation*) Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar perusahaan dengan cara meminta bantuan konsultan.
6. *How* (bagaimana) Bagaimana penilaian dilakukan yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau menggunakan metode modern. Penilaian dengan menggunakan metode tradisional, misalnya dengan *rating scale* dan *employee comparison*. Sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, misalnya dengan manajemen *by objective* dan *assessment center*.

H. DASAR PENILAIAN

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan tersebut, apakah baik atau buruk, selesai atau tidak, dan apakah dikerjakan secara efektif atau tidak efektif. Tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah standar.

Menurut (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002) mendefinisikan standar sebagai berikut: Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan “bahan perbandingan”, atau “tujuan”, atau “target” tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun karyawan. Dalam artian, standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Definisi mengenai standar yang dikemukakan oleh (Malayu S. P. Hasibuan, 2003) lebih sederhana yaitu “Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian”. Tingkatan yang telah dipenuhi oleh suatu kinerja terkadang digambarkan melalui nilai angka atau nilai verbal, seperti “istimewa” atau “tidak memuaskan”. Berikut ini menunjukkan istilah-istilah dalam mengevaluasi kinerja karyawan dalam sebuah standar di suatu perusahaan:

1. Istimewa. Seseorang sangat berhasil pada kriteria pekerjaan sehingga catatan khusus harus dibuat. Dibandingkan dengan standar yang umum dan seluruh departemen, peringkat kinerja ini adalah 10 % teratas.
2. Sangat baik. Kinerja pada tingkat ini adalah kinerja yang lebih baik dari rata-rata di dalam unit, dengan menggunakan standar yang umum dan hasil dari unit itu.
3. Memuaskan. Kinerja pada tingkat ini adalah pada batas atau sedikit di atas standar minimal. Tingkat kinerja ini adalah yang diharapkan dari seseorang yang sudah sangat berpengalaman dan sangat kompeten.
4. Rata-rata. Kinerja berada sedikit di bawah standar minimal dari dimensi pekerjaan. Namun demikian, tampaknya ada potensi untuk meningkatkan penilaian dalam jangka waktu yang masuk akal.
5. Tidak memuaskan. Kinerja pada tingkat ini adalah di bawah standar yang diterima, dan ada pertanyaan serius tentang apakah orang ini mampu meningkatkan diri untuk memenuhi standar minimal. (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002).

I. RANGKUMAN MATERI

Manfaat dari penilaian kinerja antara lain: 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai Penilaian kinerja bermanfaat sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti: kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi karyawan yang pada akhirnya bermanfaat untuk menentukan tujuan, rencana, dan pengembangan kariernya. 2) Manfaat bagi penilai Dengan adanya penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi penilai untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya serta kesempatan bagi penilai untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan. 3) Manfaat bagi perusahaan Hasil penilaian kinerja sangat penting artinya bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti: identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain. Sedangkan ruang lingkup penilaian kinerja terdiri dari: 1) *Who* (siapa), siapa yang menilai dan siapa yang dinilai 2) *What* (apa), materi apa yang harus dinilai 3) *Why* (mengapa), mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan 4) *When* (kapan), kapan penilaian dilakukan, secara periodik atau terus-menerus 5) *Where* (dimana), di tempat kerja ataukah di luar lingkungan perusahaan 6) *How* (bagaimana), dengan metode modern atau metode tradisional. Dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya suatu dasar penilaian, dimana dengan dasar penilaian tersebut penilai akan menilai pelaksanaan uraian pekerjaan karyawan dengan menggunakan suatu standar sebagai tolok ukur.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi penilaian kinerja?
3. Apa Manfaat dari Penilaian Kinerja?
4. Jelaskan Ruang lingkup dari penilaian kinerja?
5. Apa tolok ukur yang menjadi dasar penilaian kinerja?

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Fathoni, 2015. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineke Cipta.
- Handoko, 2003. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*.Edisi Kedua.Yogyakarta: BPFEUGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Manullang, M. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Rivai, Veithzal, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah* Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Simanjuntak, Payaman J., 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI
- Sjafri Mangkuprawira, Tb. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soekidjo Notoadmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Rineka Cipta.
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Edisi Kedelapan*. Jakarta : Mancana Jaya Cemerlang
- Yani. 2012. *Dasar- Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : Yudhistira



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 8: DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA

Dr. Haerana, S.Sos., M.Pd

Universitas Muhammadiyah Makassar

BAB 8

DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi yang semakin cepat menyebabkan terjadi bias batas antar negara dan seiring dengan hal tersebut maka tuntutan kualitas atas produk, jasa dan layanan yang dihasilkan atau diproduksi semakin meningkat. Dengan kondisi demikian maka organisasi penyelenggara atau penyedia layanan atau produk harus bergerak aktif mengikuti *trend* yang diminati masyarakat. Strategi yang paling penting untuk dijalankan adalah dengan fokus pada peningkatan kinerja karyawan, karyawan sejak dahulu dianggap sebagai *asset* utama organisasi atau perusahaan sebab karyawan dapat terus dikembangkan dan hasil pengembangan kompetensi mereka dapat dipastikan akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Humaira, Agung, & Kuraesin, 2020).

Pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh seberapa baik kinerja karyawan, dimana diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh setiap karyawan yang secara kualitas dan kuantitasnya ditentukan pada jenis tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik bersumber dari internal pribadi karyawan maupun dari eksternal lingkungan tempat bekerja, untuk itu maka pemimpin hendaknya memahami rangkaian faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada kinerja

karyawan, kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh pada kinerja karyawan (Susanto, 2019), hal senada juga ditunjukkan pada hasil penelitian bahwa secara simultan variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020).

B. DISIPLIN

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin terkait dengan memunculkan perasaan dalam diri untuk menjaga dan mengembangkan pencapaian tujuan organisasi melalui ketaatan pada pelaksanaan aturan organisasi. Disiplin merupakan sikap diri yang patuh pada peraturan-peraturan yang ada sebagai ikatan dalam suatu organisasi yang dijalankan tanpa ada paksaan. Sedangkan kerja adalah melakukan sejumlah aktivitas sebagai upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu, hal ini akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Disiplin Kerja menurut Sastrohadiwiryono adalah sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat akan aturan-aturan yang telah ditetapkan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta bersedia mematuinya dan tidak menolak untuk menerima hukuman jika dia melanggar tugas dan wewenang diembannya (Saleh & Utomo, 2018:32).

Menurut Hasibuan, kedisiplinan adalah kesadaran dan penerimaan seseorang dalam mematu sejumlah peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku pada organisasi pemerintah (Astutik, 2016:145). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara tanpa paksaan menjalankan peraturan-peraturan dan menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya. Dia akan menjalankan dengan baik pekerjaannya, tanpa paksaan. Kedisiplinan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang didasarkan pada peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kedisiplinan merupakan fungsi penting dari operatif Manajemen Sumber Daya Manusia karena dengan disiplin karyawan, maka akan mendorong tingkat prestasi kerja pegawai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, akan menyulitkan organisasi mencapai tujuannya (Tanjung, 2015).

2. Fungsi Disiplin kerja

Disiplin kerja sangat memegang peranan penting dalam hidup karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terkhusus pada sosok pimpinan yang menjadi suri tauladan bagi para bawahannya. Pertama, kualitas karakter dapat terbentuk dengan sikap disiplin. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh. Sikap demikian dapat mendukung proses peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja. Dengan demikian pencapaian komitmen dan integritas ditunjang, didukung, dikembangkan dan diwujudkan secara nyata yang terlihat melalui kinerja yang baik (Ichsan, Surianta, & Nasution, 2020).

Dalam prosesnya, disiplin tergambar sebagai :

- a. Disiplin bagai *mercusuar* yang menjadikan nahkoda tetap siaga pada kondisi yang dihadapi dan terus waspada menghadapi kenyataan hidup dan pekerjaan.
- b. Disiplin dapat diibaratkan air sungai yang akan mengalir dari gunung ke lembah secara terus menerus dan memberikan kesegaran serta dapat menjernihkan air disekitarnya.
- c. Disiplin bagaikan dinamo yang memiliki daya untuk menyalakan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, dayapun mengalir dan menghidupkan mesin yang menciptakan daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

3. Bentuk-bentuk disiplin tugas

Kedisiplinan yang baik harus dijalankan setiap karyawan agar tujuan organisasi dapat diwujudkan. Menurut Siagian, terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu:

- a. Pendisiplinan Preventif, adalah tindakan yang menjadikan semua karyawan untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan sadar pada pemenuhan standar yang telah ditetapkan.
- b. Pendisiplinan Korektif, adalah pemberian sanksi disipliner pada karyawan yang terbukti telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-

ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan (Parwita, 2015:105).

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Kedisiplinan menjadi dasar seorang pegawai dapat memberikan hasil kerja positif pada organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Kedisiplinan yang ditunjukkan oleh seseorang merupakan bukti bahwa pegawai tersebut memiliki kesediaan untuk menjalankan pekerjaan dengan mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan. Pegawai dengan kedisiplinan yang tinggi akan mendatangkan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, sebaliknya pegawai yang tidak disiplin akan mengarahkan organisasi atau perusahaan secara perlahan tapi pasti akan mengarah pada kehancuran atau kebangkrutan.

Menurut Singodimedjo bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kelayakan kompensasi
- b. Keberadaan pimpinan yang patut diteladani
- c. Ada tidaknya SOP pasti yang menjadi pedoman
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Proses pengawasan dari tim *Leader*
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung Kedisiplinan (Tanjung, 2015:29)

5. Indikator Disiplin Kerja:

Menurut Rivai menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang dapat dijadikan indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi (Astutik, 2016: 145-146), yaitu sebagai berikut:

- a. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan secara nyata terlihat bahwa pegawai yang terlambat datang kerja dan pulang cepat dari jadwal kerja adalah mereka yang memiliki disiplin kerja rendah.

- b. Ketaatan Pada Kewajiban dan Peraturan Kerja. Pegawai yang patuh pada peraturan kerja tidak akan mengabaikan prosedur kerja dan akan tetap menjalankan pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.
- c. Ketaatan Pada Standar Kerja. Hal ini dapat diukur melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat Kewaspadaan Tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu memperhitungkan setiap tindakan dan sikap dalam bekerja, yang lebih mementingkan aspek efektivitas dan efisiensi.
- e. Bekerja Etis. Beberapa karyawan terkadang melakukan tindakan yang tidak sopan ke pengguna layanan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan *indisipliner*, sehingga bekerja etis adalah wujud disiplin kerja.

Pendekatan disiplin kerja

Menurut Rivai, Terdapat tiga konsep dalam menjalankan disiplin yaitu aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif. Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi (Ichsan *et al.*, 2020: 190).

a. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disiplin haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

- 1) Membakar cepat
- 2) Harus cepat dilaksanakan
- 3) Memberi peringatan
- 4) Pemberian sanksi yang konsisten.
- 5) Membakar dengan adil

b. Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan agar ada sanksi minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan yaitu peringatan lisan, peringatan tertulis, kemudian terminasi.

- 1) Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas.

- 2) Ketidakhadiran kerja tanpa izin.
- 3) Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi:
 - Tidak berada ditempat kerja.
 - Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut.
 - Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan.

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya:

- 1) Pencurian ditempat kerja.
- 2) Perkelahian ditempat kerja.
- 3) Pemalsuan kartu jam hadir kerja.
- 4) Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan.

c. Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Syarat pada disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

6. Pola pembinaan Disiplin

Setiap organisasi memerlukan sistem pengembangan pegawai yang profesional. Salah satu aspek yang harus selalu ada adalah penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap program pekerjaan yang diinstruksikan kepada pegawai, SOP inilah yang menjadi dasar pekerjaan dilakukan dan menjadi pedoman bagi Tim *Leader* dalam mengevaluasi hasil kerja pegawai, keberadaan SOP akan menjadi jaminan suatu pekerjaan akan dilaksanakan sesuai standar-standar yang telah ditetapkan. Tim *Leader* sangat memahami bahwa semangat kerja pegawai kadang naik kadang turun, untuk itu penting bagi pemimpin memberikan *reward* atau penghargaan dan *punishment* atau hukuman bagi para karyawan yang bekerja tidak sesuai standar organisasi atau perusahaan. Tindakan tersebut dilakukan sebagai bentuk upaya menjaga stabilitas kinerja terbaik pegawai. Tetapi terlepas dari konsep pembinaan pegawai melalui *reward*

dan *punishment* maka penting juga bagi organisasi untuk tetap menjaga komitmen pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Pola pembinaan penegakan disiplin kerja harus dirancang oleh pihak tim *leader* dalam suatu organisasi. Pola pembinaan disiplin menurut Saydam (Parwita, 2015: 105) dapat berupa:

- a. Menyusun peraturan dan tata tertib yang menjadi pedoman semua pegawai.
- b. Menciptakan dan memberikan hukuman atas tindakan karyawan yang melanggar kedisiplinan.
- c. Konsisten melakukan pembinaan melalui sejumlah pelatihan kedisiplinan.

7. Penegakan disiplin

Menurut Handoko, penegakan disiplin adalah kegiatan penegasan atas ketaatan pada standar organisasi dengan pemberian sanksi berdasar pada payung hukum. Penegakan disiplin sebagai pelaksanaan peraturan disiplin yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh karyawan. Penegakan disiplin ditargetkan agar pihak karyawan sadar akan tanggung jawab pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Faktor hukum merupakan salah satu faktor dari banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Hukum disiplin adalah serangkaian peraturan yang berisi norma-norma yang mengatur, menegakkan dan memelihara disiplin atau tata kehidupan agar segala tugas dan peraturan dalam organisasi yang bersangkutan dapat terlaksana dengan baik dan tepat. Norma-norma tersebut dapat ditegakkan dengan tiang-tiang penegak dan sisi pendorong berupa sanksi dan imbalan. Sanksi pada dasarnya ancaman hukuman bagi pelanggar nilai, ukuran, norma dan ketentuan yang telah disepakati bersama. Sedangkan imbalan pada dasarnya merupakan pendorong kearah melakukan perbuatan terpuji dengan cara pemberian pujian atau penghargaan yang mempunyai nilai kewajiban (psikis) akibat dari prestasi yang baik yang telah ditunjukkan seseorang dalam organisasi (Parwita, 2015: 108).

C. MOTIVASI KERJA

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang sama dengan “*to move*” (bahasa Inggris) yang artinya mendorong atau menggerakkan. Motivasi merupakan proses psikologis muncul karena oleh faktor-faktor yang berasal baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Melalui motivasi kerja seseorang akan dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya secara maksimal sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Pemimpinlah yang seharusnya memberikan motivasi kepada karyawan (Kholil, Program, & Pendidikan, 2017).

Hasibuan menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya dorong untuk memunculkan kegairahan bekerja seseorang agar mampu bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan semua kompetensinya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah hal dasar yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja (Adha *et al.*, 2019:52). Menurut Adella Hotyda Siregar bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendatangkan keinginan bagi pekerja, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar untuk melakukan tugas dengan rasa tanggung jawab agar tujuan yang diinginkan (Faslah & Savitri, 2013: 46-47).

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan motivasi kerja berkaitan dengan usaha yang dilakukan seseorang atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan dalam bekerja yang bersifat individual. Secara umum dorongan ada dua macam yang dikenal, yaitu dorongan intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam individu dan dorongan ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh adanya rangsangan atau dorongan dari luar. Dipertegas oleh Faustino Cardoso (Faslah & Savitri, 2013: 47) bahwa dorongan terbagi menjadi dua, yaitu asal dorongan dari dalam diri (intrinsik) dan asal dorongan dari luar (ekstrinsik). Intrinsik terdiri dari Kebutuhan-kebutuhan alias *needs* dan tujuan-tujuan (*goals*). Sedangkan Ekstrinsik terdiri dari pengawasan (*supervision*), penghargaan (*rewards*) dan keamanan kerja (*job-security*). Faktor pendorong motivasi yang menyebabkan seseorang bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja dapat berupa menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Menurut A.H Maslow (Faslah & Savitri, 2013:47), kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima tingkat, yaitu *physiological*

needs, safety needs, affiliation or acceptance needs, steem needs, dan self actualization needs.

1. Bentuk motivasi kerja

Melayu Hasibuan (Faslah & Savitri, 2013:48) membedakan motivasi menjadi:

- a. Motivasi positif (*incentive positive*)
Motivasi positif (*incentive positive*), maksudnya pemimpin mendorong bawahan dengan memberikan *reward* kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, maka bawahan akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi lagi.
- b. Motivasi negatif (*incentive negative*)
Sedangkan Motivasi *negative (incentive negative)*, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Pada dunia kerja, kenyataannya bahwa kedua jenis motivasi ini dapat meningkatkan semangat kerja bawahan tetapi hal tersebut sangat tergantung pada strategi pimpinan dalam menerapkannya sehingga berdampak baik pada pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang bijak akan jeli melihat situasi dan kondisi yang tepat saat memilih akan memotivasi karyawannya dengan jenis motivasi apa.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi

Dalam pelaksanaan tugas, seorang pegawai termotivasi untuk bekerja karena sejumlah faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*) (Harahap & Khair, 2019).

a. Faktor Internal

Faktor Internal terdiri dari:

1) Kematangan Pribadi

Motivasi seseorang tidak terlepas dari kemampuannya untuk bekerja sama dengan kelompok kerjanya dalam menciptakan motivasi kerja. Nilai-nilai yang diajarkan saat kecil sedikit banyak

akan mempengaruhi seseorang dalam membentuk kematangan pribadinya.

2) **Tingkat Pendidikan**

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi disebabkan telah memiliki pengetahuan luas dibandingkan pada karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, dan pegawai dengan pendidikan tinggi memerlukan apresiasi yang baik dari pemimpin agar mereka dapat memaksimalkan pengetahuan yang dimiliki untuk kinerja terbaik dalam organisasi.

3) **Keinginan dan Harapan Pribadi**

Salah satu motivasi internal terbaik seseorang terletak pada keinginannya untuk mewujudkan sejumlah harapan atau cita-cita sendiri.

4) **Kebutuhan**

Setiap orang memiliki kebutuhan hidupnya sendiri dan biasanya semakin besar kebutuhannya maka juga akan meningkatkan motivasinya untuk bekerja.

5) **Kelelahan dan Kebosanan**

Pada setiap orang terkadang berlaku ketidakkonsistenan dalam semangat kerja, salah satu penyebabnya adalah faktor kelelahan dan kebosanan, kedua faktor ini dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.

b. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal terdiri dari:

1) **Kondisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah semua sarana dan prasarana kerja yang ada ruang kerja karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang layak adalah alat motivasi terbaik bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.

3) Supervisi yang baik

Mathis dan Jackson (2006) yang dikutip oleh Gustisyah, Raika (2009), menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh supervisor saat memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan. Tujuan pemberian dorongan ini untuk menyadarkan semua pegawai agar mereka termotivasi dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan standar organisasi.

4) Ada Jaminan Karier (Penghargaan atas prestasi)

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang duduki seseorang sepanjang hidupnya. Sejumlah pegawai menjalankan tugasnya hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, jika jenjang karier jelas pada perusahaan yang ditempatinya bekerja. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi diri.

3. Jenis-Jenis Motivasi

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang asalnya dari dalam diri setiap individu, setiap individu memiliki tujuan-tujuan pribadi yang ingin dicapai dalam hidupnya, hal tersebutlah yang menjadi dasar seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Misalnya seorang karyawan yang berkeinginan mengembangkan kompetensi diri secara maksimal maka kinerja yang ditunjukkan merupakan pemenuhan atas obsesi diri sendiri.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik didasarkan pada motif-motif yang muncul bersumber dari pengaruh luar. Ada banyak hal yang dapat menjadi motif seseorang untuk melakukan sesuatu, misalnya adanya tuntutan menghidupi anggota keluarga, untuk pemenuhan kebutuhan dasar pribadi (rasa lapar, haus dan lainnya), serta masih banyak kebutuhan yang harus disediakan sebagai makhluk hidup di dunia.

4. Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang telah dikembangkan. Menurut Munandar (Parwita, 2015: 107), teori motivasi tersebut antara lain adalah

a. Teori tata tingkat kebutuhan

Teori Maslow ini adalah teori motivasi yang paling luas dan terkenal. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang berkesinambungan. Jika suatu kebutuhan dipenuhi, maka secara langsung akan berganti ke pemenuhan kebutuhan berikutnya. Sejak lahir, manusia sudah memiliki keinginan secara terus menerus yang harus dipenuhi. Maslow menyebutkan bahwa ada lima kelompok kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologikal, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, menerima persahabatan, cinta kasih, rasa memiliki (*belonging*), kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri.

b. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan

Teori ini dikenal sebagai teori ERG sebagai akronim dari *Existence*, *Relatednes*, dan *Growth Needs*, dikembangkan oleh Aldefer dan merupakan salah satu modifikasi dan reformalisasi dari teori tata

tingkat kebutuhan dari Maslow. Aldefer mengelompokkan kebutuhan dalam tiga strata, yaitu,

- 1) (*Existence*) Kebutuhan eksistensi, merujuk pada kebutuhan akan substansi material misalnya keinginan untuk mendapatkan makanan, air, tempat tinggal, uang, mebel, dan kendaraan. Kebutuhan ini masuk dalam kategori fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- 2) (*Relatednes*) Kebutuhan hubungan, merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita. Kebutuhan ini sebagai kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari kebutuhan penghargaan dari Maslow.
- 3) (*Growth Needs*) Kebutuhan pertumbuhan, adalah kebutuhan akan pengembangan diri secara maksimal. Selain kebutuhan aktualisasi diri, tetapi juga bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

D. RANGKUMAN MATERI

Disiplin Kerja menjadi prasyarat utama dalam mempersiapkan organisasi secara efektif dapat mencapai tujuannya secara konsisten dan terarah. Salah satu wujud mengarahkan pegawai agar memiliki kedisiplinan kerja yang baik adalah dengan memastikan semua karyawan memiliki kepatuhan atas pelaksanaan peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian maka kedisiplinan kerja tidak hanya bergantung pada kesadaran pegawai saja tetapi juga harus didukung oleh keberadaan pemimpin yang memahami pentingnya menumbuhkan kinerja yang baik pada setiap karyawan melalui pemberian motivasi yang mendorong semangat kerja. Motivasi kerja dapat menumbuhkan semangat pada diri setiap orang agar dapat memberikan hasil kerja terbaiknya pada perusahaan/instansi/organisasi. Motivasi bersumber dari mana saja, baik dari dalam diri maupun dari luar diri pegawai.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan definisi disiplin dan motivasi kerja dari sudut pandang para ahli?
2. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi adanya disiplin dan motivasi kerja?
3. Mengapa disiplin dan motivasi kerja penting dan harus diupayakan?
4. Apa hubungan antara disiplin dan motivasi kerja dengan peningkatan kinerja dan produktivitas?
5. Kemukakan implementasi/praktik disiplin dan motivasi kerja yang ada di Indonesia baik dalam perusahaan, lembaga maupun instansi lainnya!

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 52. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Astutik, M. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(2), 145. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Faslah, R., & Savitri, M. T. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kabelindo Murni, Tbk. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 1(2), 47. <https://doi.org/10.21009/jpeb.001.2.3>

- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 73.
- Humaira, F., Agung, S., & Kuraesin, E. (2020). Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 329. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) - I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 189. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v28i2.625>
- Kholil, U., Program, D., & Pendidikan, S. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Camat Padangsidempuan Utara. 4(3), 103.
- Parwita, G. (2015). Disiplin Kerja Karyawan (Suatu Kajian Teori). *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati*, 5(2), 105.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 32. <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160>
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 6–12. Retrieved from <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8153/7337>
- Tanjung, D. H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(01), 29.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 9: PRODUKTIVITAS KERJA

Dr. Reno Renaldi, S.K.M., M.Kes

Universitas Hang Tuah Pekanbaru

BAB 9

PRODUKTIVITAS KERJA

A. PENDAHULUAN

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai. Produktivitas merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh suatu lembaga atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatannya lembaga atau perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas dari waktu ke waktu, karena ini menyangkut terhadap kinerja lembaga tersebut. (Sutrisno, 2009).

Aspek sumber daya manusia di dalam perusahaan atau lembaga memegang peranan penting, yaitu sebagai salah satu tolak ukur tingkat produktivitas kerja karyawan, dengan pengertian apabila tingkat kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan itu tinggi atau baik maka tingkat produktivitas kerja karyawan di lembaga tersebut lebih mudah meningkat, begitu pula sebaliknya apabila tingkat kualitas dari sumber daya manusia itu rendah atau kurang maka tingkat produktivitas kerja karyawan tersebut akan sulit untuk meningkat. Oleh karena itu bagi setiap lembaga yang ingin sukses dalam usahanya, diharuskan untuk lebih meningkatkan perhatiannya terhadap aspek sumber daya manusia yang dimiliki, dengan tujuan agar harapan serta tujuan dapat tercapai. (Ernie Tisnawati. S, 2005)

Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan, tidak hanya mengandalkan segi kualitas produk yang dihasilkan, melainkan perusahaan atau lembaga juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, seperti pengaruh kepuasan gaji/upah, kondisi kerja dan program pelayanan bagi karyawan. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, maka lembaga dapat lebih mengetahui serta memahami kebutuhan dan keinginan para karyawannya sehingga para karyawan bisa merasa lebih puas ataupun merasa lebih diperhatikan serta dapat melaksanakan kegiatan kerjanya secara optimal (Faustino Cardoso Gomes, 2003).

B. KONSEP PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja karyawan merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan. Persyaratan itu adalah kesediaan karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Seorang karyawan yang memenuhi persyaratan kerja adalah karyawan yang dianggap mempunyai kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan dan pendidikan tertentu dan telah memperoleh keterampilan untuk melaksanakan tugas yang bersangkutan dan memenuhi syarat yang memuaskan diri dari segi kualitas dan kuantitas. Motivasi dan pengalaman kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan meningkatkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat produktivitas kerja menurun akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya.

Setiap perusahaan selalu menginginkan produktivitas dari setiap karyawannya meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, ditambah suatu pengalaman kerja yang dimiliki oleh para karyawannya, akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

Menurut (Hasibuan Malayu Sp. 2012). Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai. Pengertian lainnya , produktivitas kerja merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan atau biaya untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*)

Menurut George J. Washin, produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya baik manusia, keuangan, maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil mutu pelayanan yang dicapai.

Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Faktor manusia telah menjadi fokus penghargaan dunia sejak abad ke 18 yang populer dengan penerapan ilmu perilaku manusia, oleh karena itu produktivitas tidak dilihat sebagai konsep produksi dan ekonomi saja, yang melupakan kepentingan tenaga kerja dan lingkungan.

Tenaga kerja dapat mengolah sumber daya alam yang terbatas dengan diiringi produktivitas tenaga kerja yang tinggi sehingga dapat tercapai pemenuhan ketentuan pembangunan dengan berbagai keahlian yang dimiliki. Setiap perusahaan tentu berharap memiliki produktivitas kerja yang tinggi, efisien, dan efektif. Manfaat praktis dalam pengukuran produktivitas adalah dalam menentukan pembayaran atau upah bagi para pekerja yang benar-benar berprestasi dengan yang kurang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya. Peningkatan produktivitas pada dasarnya adalah usaha yang dilakukan terhadap faktor-faktor masukan dengan cara penambahan atau peningkatan sumber daya yang ada.

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di lembaga. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah

ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator (Sutrisna. E. 2011), sebagai berikut:

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya (Usman, 2008). Tujuan dilakukannya penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan (Marihot. 2002).

Sebagai bagian dari biaya, upah sering dipandang sebagai aspek yang diharapkan dapat memberikan dampak produktivitas setinggi-tingginya agar kelangsungan hidup perusahaan dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Sebaliknya dari kacamata kaum pekerja, upah adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan hidup pekerja dan keluarga (Budi, 2008)

Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi dan penerima kerja.

Perusahaan atau lembaga perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap keberadaan karyawan agar loyalitas karyawan juga tinggi. Lembaga sebaiknya juga perlu mengetahui latar belakang penyebab penurunan kinerja karyawannya, salah satunya adalah masalah dalam pemberian upah karyawan. Dalam pemberian upah diperhatikan apakah upah tersebut telah mencukupi kebutuhan minimal, selain itu faktor upah dan gaji ikut mempengaruhi baik tidaknya kinerja karyawan.

C. SUMBER PRODUKTIVITAS KERJA

Sumber produktivitas kerja adalah manusia sebagai tenaga kerja, baik secara individual maupun secara kelompok, yang sepenuhnya terarah pada upaya mencari cara yang memungkinkan manusia meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja, terutama berkenaan dengan peningkatan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Sumber produktivitas kerja tersebut adalah:

1. Penggunaan pikiran
Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika untuk memperoleh hasil yang maksimal dipergunakan cara kerja yang paling mudah, dalam arti tidak memerlukan banyak pikiran yang rumit dan sulit
2. Penggunaan tenaga jasmani/fisik
Produktivitas kerja dikatakan tinggi bilamana dalam mengerjakan sesuatu diperoleh hasil yang jumlahnya terbanyak dan mutunya terbaik.
3. Penggunaan waktu
Produktivitas dari segi waktu, berkenaan dengan cepat atau lambatnya mencapai suatu hasil dalam bekerja.
4. Penggunaan ruangan
Suatu pekerjaan dikatakan produktif bila menggunakan ruang yang luasnya wajar, sehingga tidak memerlukan mobilitas yang jauh.
5. Penggunaan material/bahan dan uang
Suatu pekerjaan dikatakan produktif, jika penggunaan material/bahan baku dan peralatan lainnya tidak terlalu banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal, tanpa mengurangi mutu hasil yang dicapai, dan pekerjaan tersebut dikatakan hemat (Sedarmayanti,2004).

International Labour Organization (ILO), mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitungan antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung, sumber-sumber itu berupa:

1. Tanah
2. Bahan baku dan bahan pembantu
3. Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat

4. Tenaga kerja manusia. (Hasibuan, 1996)

D. PRINSIP-PRINSIP PRODUKTIVITAS KERJA

Adapun Prinsip-prinsip produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Apabila *input* turun, *output* tetap maka produktivitas meningkat.
2. Apabila *input* turun, *output* naik maka produktivitas meningkat.
3. Apabila *input* tetap, *output* naik maka produktivitas naik
4. Apabila *input* naik, *output* naik dimana jumlah kenaikan *output* lebih besar dari kenaikan *input*.
5. Apabila *input* turun, *output* turun dimana turunnya *output* lebih kecil dari turunnya *input* (Wahyudi, 2010).

E. INDIKATOR PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Ada beberapa Indikator produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan
Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai perlengkapan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan
Hubungan antara atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan

berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja (Sutrisno, 2009).

Adapun Tiffin dan Cormick, mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan yaitu:

- a. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu dan motivasi.
- b. Faktor yang ada diluar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga (Siagian,2003).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Slamet Saksono (1997), mengatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat produktivitas karyawan tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut adalah:

1. Adanya etos kerja yang merupakan sikap hidup yang bersedia bekerja keras demi masa depan yang lebih baik, semangat untuk mampu menolong dirinya sendiri, berpola hidup sederhana, mampu bekerja sama dengan sesama manusia dan mampu berpikir maju dan kreatif.
2. Mengembangkan sikap hidup disiplin terhadap waktu dan dirinya sendiri dalam arti mampu melaksanakan pengendalian terhadap peraturan, disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai manusia.
3. Motivasi dan orientasi kemasa depan yang lebih baik, bekerja dengan produktif oleh dorongan atau motivasi untuk mencapai masa depan yang lebih baik (Saksono, 1997).

F. PENYEBAB TURUNNYA PRODUKTIVITAS KERJA

Faktor-faktor yang menyebabkan turunnya produktivitas kerja antara (Saksono, 1997). lain:

1. Menurunnya presensi
Menurunnya tingkat presensi tanpa diketahui sebelumnya oleh pimpinan perusahaan dapat mengganggu pelaksanaan program kerja, apabila sejumlah karyawan terlihat dalam mata rantai tidak hadir,

pekerjaan selanjutnya tidak akan dapat berlangsung. Jika demikian perusahaan akan menanggung kerugian yang sesungguhnya dapat dihindarkan dengan mencegah terjadinya penurunan presensi.

2. Meningkatkan Labour *Turnover* (perpindahan buruh tinggi)

Apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan sebagaimana yang diharapkan maka akan menunjukkan langkah awal dari keinginan karyawan yang bersangkutan untuk pindah ke perusahaan lain yang diharapkan dapat memberikan fasilitas yang lebih baik, dimana hal itu akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.
3. Meningkatkan kerusakan

Apabila karyawan menunjukkan keengganan untuk melengkapi pekerjaan karena adanya suatu ketimpangan antara harapan dan kenyataan, maka ketelitian dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja cenderung menurun, salah satu akibatnya adalah sering terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang akhirnya menyebabkan kerusakan yang melebihi batas normal.
4. Timbulnya kegelisahan, tuntutan dan pemogokan

G. PENENTU PRODUKTIVITAS KERJA

Menurut hasil pengamatan, faktor-faktor keinginan para pekerja bukan hanya imbalan yang besar saja, tetapi ada faktor-faktor lain yang lebih penting dari itu. Faktor yang sangat diinginkan oleh para pekerja tetap untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka (Anoraga, 1992)., yakni:

1. Pekerjaan yang menarik

Hal ini dilakukan agar mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi.
2. Upah yang baik

Dengan terpenuhinya upah yang baik atau dengan kata lain upah yang tak ditanggguh-tanggguhkan oleh para manajer/pimpinan, maka rasa kecukupan untuk memenuhi kebutuhan hidup baik bagi dirinya maupun bagi keluarganya akan semakin terasa. Selain itu ia akan merasa dibutuhkan oleh perusahaan, dan ia membutuhkan pekerjaan itu, sehingga ada rasa timbal balik yang selaras.

3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
Dengan terpenuhinya jaminan atas pekerjaan, maka dalam bekerja tidak akan ada lagi perasaan was-was atau ragu-ragu.
4. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan
Yang dimaksud adalah bila seorang pekerja tetap telah tahu kegunaan dari pekerjaannya bagi umum, dan juga tahu betapa sangat pentingnya pekerjaan dia, maka dalam mengerjakan pekerjaannya, si pekerja tadi akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.
5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik
Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan ataupun pada hasil pekerjaannya.
6. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan. Membawa promosi perusahaan dan menjaga citra perusahaan agar tetap baik di mata masyarakat.
7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
Para manajer hendaknya menanamkan rasa/sifat yang demikian terhadap bawahannya agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih baik.
8. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
Seorang pemimpin yang bijaksana akan memperhatikan bawahannya sampai pada urusan pribadinya. Dengan demikian para pekerja merasakan bahwa dirinya diberi perhatian besar oleh pimpinannya. Hal ini mendorong motivasi pekerja untuk bekerja lebih giat lagi melalui pendekatan secara kekeluargaan atau dari hati ke hati antara pimpinan dan bawahan.
9. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja
Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja merupakan juga dasar rasa kepercayaan pekerja terhadap perusahaan dimana dia bekerja.
10. Disiplin kerja yang keras.
Dengan demikian upaya dalam peningkatan produktivitas kerja perusahaan harus dimulai dari produktivitas individu (karyawan) yang ada dalam perusahaan itu, dan hal ini dapat dilakukan dengan cara memotivasi diri, melalui dorongan diri dalam diri sendiri maupun dalam luar individu (eksternal). Dalam hal ini, karyawan yang produktif

tersebut mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari diri orang lain, dan dapat menggunakan waktu secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan semua tugas-tugasnya (Anoraga, 1992).

H. PENENTU PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja karyawan memiliki pengaruh pada tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan harus melakukan pengukuran pada produktivitas kerja karyawan. Menurut Dharma (1995) untuk dapat mengevaluasi para karyawan secara objektif dan akurat kita harus mampu mengukur tingkat produktivitas kerja mereka.

Tentang pengukuran produktivitas kerja, Dharma (1995) berpendapat bahwa cara pengukuran produktivitas kerja perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan
Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran (*output*) yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan
Pengukuran kualitatif keluaran (*output*) mencerminkan “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu pekerjaan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan
Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Produktivitas kerja sebagai suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tertentu dari seorang tenaga kerja.

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih

baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja yang dapat diukur adalah:

1. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan melalui:

- a. Kecepatan waktu kerja
- b. Penghematan waktu kerja
- c. Kedisiplinan waktu kerja
- d. Tingkat absensi

2. *Output* yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan (Damayanti, 2005).

Menurut Muchadarsyah (Sinungan,1996: 127) bahwa pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, yaitu:

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menengahkan apakah meningkat atau berkurang serta peningkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses)dengan lainnya.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memuaskan perhatian pada sasaran/tujuan.

Dewan produktivitas Nasional 1983 yang dimuat dalam produktivitas dan manajemen suntingan J. Rivanto, mengemukakan cara pengukuran produktivitas kerja.

Produktivitas kerja dapat digambarkan dengan rumusan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Hasil sebenarnya}}{\text{Total hari kerja sebenarnya}}$$

Keterangan:

1. Hasil sebenarnya adalah hasil *actual* per periode tertentu
2. Total hari kerja sebenarnya adalah merupakan hasil perkalian antara jumlah karyawan pada suatu periode tertentu dengan hari kerja aktif dalam periode yang bersangkutan (Hasibuan, 1996).

Tujuan diadakannya pengukuran produktivitas adalah untuk membandingkan hasil

1. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu
2. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu
3. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu
4. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain
5. Komponen prestasi sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain (Syarif, 1991).

I. RANGKUMAN MATERI

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai. Produktivitas merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh suatu lembaga atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatannya lembaga atau perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas dari waktu ke waktu, karena ini menyangkut terhadap kinerja lembaga tersebut.

Produktivitas kerja karyawan merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan. Persyaratan itu adalah kesediaan karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Seorang karyawan yang memenuhi persyaratan kerja adalah karyawan yang dianggap mempunyai kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan dan pendidikan tertentu dan telah memperoleh keterampilan untuk melaksanakan tugas yang bersangkutan dan memenuhi syarat yang memuaskan diri dari segi kualitas dan kuantitas. Motivasi dan pengalaman kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan

dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan meningkatkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat produktivitas kerja menurun akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Dan Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di lembaga. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator.

TUGAS DAN EVALUASI

Jawablah Pertanyaan dibawah ini dengan benar!

1. Jelaskan apa yang dimaksud konsep produktivitas kerja?
2. Jelaskan apa-apa saja prinsip produktivitas kerja?
3. Jelaskan indikator produktivitas kerja karyawan?
4. Bagaimana menentukan produktivitas kerja?
5. Apa saja indikator produktivitas kerja karyawan?

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bambang Wahyudi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.
- Budi W. Soetjipto. (2008)., *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Book,
- Dharma. (1995). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Erlangga.
- Edi Sutrisno. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Ernie Tisnawati. S. dan Kurniawan. (2005), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.
- Faustino Cardoso Gomes (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1996). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Sinar Grafika Offset.
- Hasibuan, Malayu Sp. (2012). *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tiga belas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husaini Usman. (2008), *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sedarmayanti. (2004), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sinungan, Muchdarsyah. (2003). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bandung: Bumi Aksara.
- Slamet Saksono .(1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Washin, George J. (1997). *Administrasi Kepegawaian*. Slamet Saksono. Terjemahan.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 10: KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

Madya Ahdiyati, S.E., M.M

BKPSDM Kabupaten Bandung Barat

BAB 10

KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

A. PENDAHULUAN

Kompensasi (*compensation*) merupakan sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (organisasi). Pemberian kompensasi merupakan suatu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Sedangkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu atau ekspresi individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya berarti memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya apabila bersikap negatif terhadap pekerjaannya menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

Variabel kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Sedangkan variabel kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukung. Dengan demikian antara kepuasan kerja dan kompensasi saling memengaruhi. Seorang pegawai yang secara sikap memiliki tingkat positif yang tinggi

terhadap pekerjaannya maka akan memiliki kepuasan kerja yang pada gilirannya akan mendapatkan kompensasi baik langsung mau pun tidak langsung yang layak dan adil. Demikian pula sebaliknya, ketika seorang pegawai mendapatkan kompensasi sesuai harapan dan besarnya sesuai dengan kondisi umum (apalagi di atasnya) maka akan melahirkan kepuasan kerja. Sehingga pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Oleh sebab itu untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai perlu diperhatikan kompensasi dan kepuasan kerja pegawai. Sehingga alurnya adalah kompensasi akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan berimplikasi terhadap produktivitas dan kinerja pegawai.

B. DEFINISI KOMPENSASI

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (organisasi). Pemberian kompensasi merupakan suatu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Menurut Simamora dalam (Kadarisman, 2020), menyampaikan mengenai pengertian kompensasi bahwa: "Kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa berwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian." Sedangkan (Rivai & Sagala, 2009) mengatakan bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka pada perusahaan."

Werther dan Davis dalam (Marwansyah, 2010) mendefinisikan kompensasi sebagai: "Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi." Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam (Gomes, 2003) menyatakan "kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka."

Dari pengertian di atas pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakannya.

Kompensasi bagi perusahaan (organisasi) berarti penghargaan/ganjaran pada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sementara (Sidik Priadana, 2005), berpendapat bahwa “kompensasi atau imbalan atau remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk bekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (masa datang).”

Kompensasi dalam bentuk uang hanya efektif dilakukan kepada orang yang merasa kekurangan uang, sedangkan bagi yang sudah merasa berkecukupan, jika kompensasi diberikan dalam bentuk uang menjadi tidak efektif. Maka tantangan bagi perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengembangkan sistem kompensasi yang dapat membangkitkan motivasi kerja karyawannya.

Dari pengertian kompensasi di atas dapat kita lihat ada dua pihak yang memikul tanggung jawab berbeda, tetapi keduanya saling memengaruhi. Pihak pertama yaitu karyawan yang memikul tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja, dan pihak kedua yaitu perusahaan yang memikul tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama (karyawan).

C. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu atau ekspresi individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya berarti memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya apabila bersikap negatif terhadap pekerjaannya menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut (Robbins, 2002) adalah “studi sistematis tentang tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang secara umum terhadap pekerjaannya.” Pengertian kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2009) adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.” Sedangkan menurut Davis kepuasan kerja adalah “kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya.”

a. Variabel Kepuasan Kerja

Ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi sikap dan meningkatkan pekerjaan serta menentukan kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan

Seorang pegawai biasanya lebih menyukai pekerjaan yang memberinya tantangan. Mereka dapat memiliki kesempatan untuk mengoptimalkan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan hasil-hasil pekerjaan dan tugas yang bervariasi, merasakan kebebasan dan mendapatkan umpan balik serta penghargaan tentang seberapa baik capaian kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik mereka yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Kondisi yang menantang dan pertengahan (sedang-sedang saja) akan membawa pegawai ke dalam situasi yang menyenangkan dan dapat memberikan kepuasan kerja. Sebab apabila tantangannya terlalu kecil akan menyebabkan kebosanan dan sikap meremehkan serta sebaliknya apabila tantangannya terlalu ekstrem justru akan menciptakan frustrasi dan kegagalan.

2. Penghargaan yang layak

Setiap pegawai tentu menginginkan penghargaan yang layak terutama berkaitan dengan sistem penggajian (kompensasi) dan kebijakan promosi (pengembangan SDM). Apabila sistem penggajian dirasakan adil, wajar, sejalan dengan harapan, berbasis tuntutan pekerjaan, disesuaikan tingkat keterampilan, dan sesuai standar gaji masyarakat secara umum, maka kepuasan kerja akan tercapai. Demikian juga apabila kebijakan promosi dalam program pengembangan SDM berjalan secara adil, wajar dan terbuka, tidak membingungkan dan sesuai ekspektasi, maka sama halnya akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang menunjang

Demikian juga kondisi yang menunjang akan melahirkan sikap dalam bentuk kepuasan kerja. Sebab setiap pegawai akan menaruh perhatian yang sangat besar terhadap lingkungan kerja mereka. Sikap positif para pegawai bisa hadir ketika kondisi kenyamanan pribadi dalam bekerja atau kemudahan untuk melakukan pekerjaan tersedia secara baik. Para pegawai sangat menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan dan keamanan yang seminimal mungkin. Maka dengan demikian kondisi kerja yang menunjang akan berbanding lurus dengan kepuasan kerja pegawai.

4. Rekan kerja yang mendukung

Selain beberapa kondisi positif di atas yang dapat melahirkan kepuasan kerja, ternyata para pegawai juga menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang tampak di permukaan saja. Bagi sebagian besar pegawai ternyata ingin memenuhi kebutuhannya dalam berinteraksi sosial terutama dengan rekan kerja di tempatnya bekerja. Sehingga tidak mengherankan apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan suka saling mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

b. Kepuasan Kerja dan Produktivitas

Hubungan antara kepuasan dan produktivitas pada dasarnya dapat disimpulkan dalam suatu pernyataan, yaitu “seorang pegawai yang merasa bahagia merupakan seorang pegawai yang produktif”. Artinya tingkat produktivitas seseorang akan bertambah manakala dia merasa bahagia dalam pekerjaannya dan pada gilirannya akan menimbulkan sikap puas terhadap pekerjaannya.

Tetapi sebetulnya efek kepuasan kerja terhadap produktivitas itu sangat kecil, terkecuali diperkenalkan variabel-variabel baru seperti perilaku karyawan tidak dibatasi atau dikendalikan oleh faktor-faktor di luar dirinya maka hubungan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas akan terus meningkat.

Dan berdasarkan beberapa kajian dapat terlihat bahwa produktivitas mungkin lebih memberikan kepuasan daripada sebaliknya. Jika pegawai melakukan pekerjaan secara baik dan produktif maka pada hakikatnya

mereka merasa nyaman dengan kondisi tersebut. Demikian pula ketika produktivitas akan dibalas penghargaan, maka dengan tingkat produktivitas yang tinggi tentu akan meningkatkan pengakuan secara lisan, penghargaan dengan sikap, meningkatkan angka kompensasi dan gaji, dan kemungkinan akan mendapatkan kenaikan pangkat dan promosi. Penghargaan-penghargaan tersebut, selanjutnya akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai pada pekerjaannya masing-masing.

c. Kepuasan Kerja dan Kompensasi

Hubungan kepuasan kerja dan kompensasi dapat dilihat dari variabel-variabel keduanya yang saling berkaitan. Variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukung memiliki hubungan dengan variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Mendapatkan penghargaan yang layak merupakan salah satu bentuk kompensasi langsung berupa gaji dan tunjangan yang akan diperoleh sebagai penghargaan sedangkan pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukung merupakan bentuk kompensasi tidak langsung.

Dengan demikian antara kepuasan kerja dan kompensasi saling memengaruhi. Seorang pegawai yang secara sikap memiliki tingkat positif yang tinggi terhadap pekerjaannya maka akan memiliki kepuasan kerja yang pada gilirannya akan mendapatkan kompensasi baik langsung mau pun tidak langsung yang layak dan adil. Demikian pula sebaliknya, ketika seorang pegawai mendapatkan kompensasi sesuai harapan dan besarnya dengan kondisi umum (apalagi di atasnya) maka akan melahirkan kepuasan kerja.

Sehingga pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Oleh sebab itu untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai perlu diperhatikan kompensasi dan kepuasan kerja pegawai. Sehingga alurnya adalah kompensasi akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan berimplikasi terhadap produktivitas dan kinerja pegawai.

D. BENTUK-BENTUK KOMPENSASI

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi menjadi beberapa komponen dalam bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji serta bentuk kompensasi tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan seperti disampaikan oleh Werther dan Davis dalam (Marwansyah, 2010) bahwa: komponen-komponen kompensasi dapat dibagi dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung disebut juga tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Demikian pula menurut (Mangkunegara, 2017) bentuk kompensasi adalah: Upah dan gaji yaitu pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, atau per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Bentuk lainnya dari kompensasi tidak langsung adalah *benefit* dan pelayanan. *Benefit* (keuntungan) dan pelayanan (fasilitas). *Benefit* adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan tetapi tidak secara langsung memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan, sedangkan pelayanan (fasilitas) adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan dan tidak secara langsung memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan.

Program *benefit* bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan berupa biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, *discount* (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruangan baca perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, program rekreasi atau darmawisata.

Mondy *and* Noe dalam (Marwansyah, 2010) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi *non* finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Sedangkan menurut (Rivai & Sagala, 2009) kompensasi dapat berupa kompensasi langsung (upah, gaji, bonus atau komisi) maupun tidak langsung (liburan, asuransi, perawatan anak, kepedulian keagamaan dll). Dikuatkan pula oleh (Ambar Teguh Sulistiyani, 2003), bahwa kompensasi ada 2 (dua) macam yaitu:

- a. Langsung adalah upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan penampilan (prestasi).
- b. Tidak langsung adalah kategori umum berupa tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja dan bermacam-macam tunjangan lainnya.

a. Kompensasi Langsung

Penetapan kompensasi langsung merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting sekaligus paling sulit untuk dilakukan. Biasanya gaji, upah dan insentif merupakan salah satu biaya/anggaran terbesar di perusahaan. Kompensasi langsung berkaitan erat dengan pencapaian prestasi kerja, kinerja perusahaan dan produktivitas. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, upah dan insentif.

1. Gaji

Kompensasi bersifat langsung merupakan imbalan moneter yang diterima karyawan dari perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja dan bentuk paling umum dari kompensasi yang bersifat langsung ini adalah gaji (gaji pokok) dan gaji variabel. Gaji (gaji pokok) merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan yang diberikan sebagai imbalan dari perusahaan. Gaji variabel merupakan komponen yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja.

Definisi gaji menurut Moekijat dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012) adalah “pembayaran kepada pegawai, tata usaha, dan manajer.” Sedangkan menurut (Retnowati & Erma Widia, 2012) “gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur.” Jadi gaji merupakan kontra prestasi atau timbal balik yang diterima oleh karyawan

dengan jaminan pekerjaan yang sifatnya lebih tetap dan merupakan jenis penghargaan yang paling penting di dalam sebuah perusahaan.

2. Upah, Keamanan dan Kesehatan

Kompensasi dalam bentuk upah, keamanan dan kesehatan hakikatnya merupakan balas jasa dalam bentuk uang maupun barang yang diterima oleh karyawan sebagai timbal balas dan konsekuensi dari perjanjian/kontrak dari kedudukan/jabatannya sebagai seorang karyawan yang telah memberikan kinerja dan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Prinsip kompensasi upah adalah dengan membayar karyawan sebagai penerima kerja untuk menghasilkan sesuatu atau mengerjakan suatu pekerjaan/proyek, baik berupa barang atau pun jasa. Sementara prinsip kompensasi keamanan dan kesehatan karyawan merupakan kompensasi dalam bentuk *non* finansial berupa jaminan dalam bentuk jaminan keamanan dan kesehatan untuk karyawan.

Dalam prakteknya, penetapan kompensasi upah, keamanan dan kesehatan harus direncanakan sedemikian rupa karena sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja karyawan dan tentu saja akan berimplikasi terhadap kinerja dan produktivitas. Misalnya untuk upah ditetapkan berdasarkan lamanya masa kerja, upah berbasis kinerja dan kompetensi dan upah yang dibayar sesuai produktivitas seorang karyawan. Untuk kompensasi keamanan, diberikan terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang yang berkaitan dengan keamanan dan keselamatan, maka semakin tinggi risikonya maka akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik dan layak. Demikian juga untuk kompensasi kesehatan, diberikan bisa berdasarkan kelas jabatan atau iuran BPJS yang dibebankan kepada karyawan tetapi dibayarkan oleh perusahaan.

- a) Upah merupakan balas jasa berupa imbalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, hasil produksi, dan banyaknya pelayanan yang telah diberikan. Upah berbeda dengan gaji yang relatif tetap (*fixed cost*), sehingga besarnya dapat berubah-ubah sesuai faktor-faktor yang telah disepakati. Upah diberikan untuk menarik dan meningkatkan minat calon karyawan untuk menjadi karyawan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan lama.

Definisi upah menurut (Hasibuan, 2009) adalah “balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya.” Sedangkan menurut (Purnomo, 1992) “upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.”

Menurut Pasal 1 Ayat 30 Undang Undang Ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Dengan demikian upah bisa dikatakan sebagai timbal balik atas pekerjaan seseorang baik berupa pekerjaan yang menghasilkan/memproduksi barang atau berupa jasa layanan yang diterima berdasarkan kesepakatan dan sifatnya tidak tetap (*variable cost*).

- b) Kompensasi Keamanan menurut (Samsudin, 2005) adalah “keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja.” Adapun Handoko dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan “Program-program keamanan yang dapat dilakukan antara lain: a) menggunakan mesin-mesin yang dilengkapi alat-alat pengaman; b) menggunakan peralatan yang lebih baik; c) mengatur *layout* pabrik dan penerangan sebaik mungkin; d) lantai-lantai, tangga-tangga, dan lerengan-lerengan harus dijaga agar bebas dari air, minyak, dan oli; e) melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik; f) menggunakan berbagai petunjuk dan peralatan keamanan, beserta larangan-larangan yang dianggap perlu; g) mendidik para karyawan dalam hal keamanan; dan h) membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.”

Di Indonesia kompensasi keamanan, dijamin berdasarkan Undang undang Nomor 1 Tahun 1970 yang berlaku sejak tanggal 12 Januari 1970 dalam pasal 3 ayat 1 yang memuat tentang pencegahan dan upaya mengurangi kecelakaan, kebakaran, peledakan, perlindungan,

pengamanan dan pemeliharaan dari berbagai hal yang mengancam pekerjaannya, dan juga pencegahan dan pengendalian dari berbagai gangguan fisik, kimia, dan psikis. Juga telah diatur tentang keselamatan dan kesehatan kerja dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 05 Tahun 1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan Kerja.

Dengan demikian kompensasi keamanan merupakan jaminan keamanan dan keselamatan bagi karyawan, baik berupa pemenuhan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang memenuhi standar keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) nasional maupun internasional juga bisa berupa kompensasi tunjangan dan jaminan asuransi bagi karyawan dan keluarganya.

- c) Berkaitan dengan definisi kompensasi kesehatan, Mathis dan Jackson dalam (Marwansyah, 2010) menyatakan “pengusaha memberikan berbagai tunjangan kesehatan dan perawatan kesehatan, biasanya melalui perlindungan asuransi.” Samsudin dalam (Kadarisman, 2020) mengemukakan “kesehatan pada dasarnya mencakup kesehatan jasmani dan rohani. Seseorang disebut sehat jasmani apabila seluruh unsur organisme badaniah seseorang itu berfungsi normal dan baik yang berarti tanpa sakit, tanpa mengidap penyakit, dan tanpa kelemahan fisik. Sedangkan sehat rohani adalah apabila seseorang sudah berhasil mengadaptasikan dirinya pada organisasi tempat ia bekerja, memiliki konsepsi yang akurat tentang kenyataan-kenyataan hidup, dapat menghadapi *stress*, frustrasi dan sebagainya.”

Kompensasi kesehatan merupakan jaminan kesehatan kerja yang diberikan kepada karyawan sebagai jaminan terhadap berbagai risiko yang dihadapi ketika melakukan sebuah pekerjaan. Jaminan kesehatan kerja ini dapat berupa asuransi jiwa, kompensasi akibat pekerjaan, asuransi cacat tubuh, biaya rumah sakit, dan jaminan pengobatan lainnya.

3. Kompensasi Insentif

Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dapat juga dipengaruhi diantaranya dengan pemberian insentif. Insentif merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan yang diberikan perusahaan

kepada karyawannya berdasarkan kontribusi dan ketercapaian tujuan dan target perusahaan.

Pengertian Insentif menurut (Hasibuan, 2009) adalah “tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang produktivitasnya di atas produktivitas standar.” Adapun menurut Handoko dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012), “insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.” Sedangkan menurut Wongso dan Harsono dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012) mendefinisikan bahwa “insentif adalah merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel langsung tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan.”

a. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung atau kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan berbagai fasilitas manfaat dan keuntungan dan program-program pelayanan karyawan. Tujuan diberikannya kompensasi tidak langsung adalah untuk mempertahankan keberadaan karyawan (*turnover*) sebagai aset perusahaan (*capital*) dalam sebuah perusahaan untuk jangka panjang. Kalau kompensasi langsung berkaitan erat dengan pencapaian prestasi kerja, kinerja perusahaan dan produktivitas maka kompensasi tidak langsung berkaitan dengan penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan menciptakan kebanggaan dan keterikatan (*engagement*) di kalangan karyawan perusahaan.

1. Tunjangan dan Pelengkap

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung atau kompensasi pelengkap dan tidak termasuk kompensasi finansial langsung. Tunjangan biasanya tidak berhubungan langsung dengan *performance* dan produktivitas karyawan. Dengan demikian meskipun penting dalam merekrut dan mempertahankan karyawan (*talent aquitition* dan *talent turn over*), namun belum tentu meningkatkan motivasi kerja dan mempengaruhi kinerja dan produktivitas.

Menurut Dessler dalam (Retnowati & Erma Widia, 2012) “tunjangan adalah pembayaran keuangan dan bukan keuangan tidak langsung yang diterima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan dan merupakan sebuah bagian penting dari kompensasi.” Sedangkan (Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa “tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya karena telah dianggap ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.” Sementara (Simamora, 2006) menyebutkan bahwa “tunjangan adalah pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok di mana perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut.”

2. Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua

Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua bagi karyawan dan keluarganya merupakan finansial yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu setelah berhenti dari perusahaan. Pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak bekerja lagi. Sedangkan tabungan hari tua merupakan kompensasi tidak langsung karena pemberiannya dilakukan di masa akhir tugas karyawan tersebut. Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan sekaligus investasi untuk memastikan dapat menopang biaya hidup pasca pensiun atau ketika tidak aktif lagi bekerja di perusahaan tersebut.

- a) (Nawawi, 2008) mengemukakan bahwa “pensiun adalah dana yang dibayarkan secara regular dengan interval tertentu kepada seorang pekerja (dan keluarganya) setelah berhenti dari perusahaan/organisasi. Untuk itu harus dipenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan, karena sifatnya adalah pemberian bagian keuntungan yang diperoleh perusahaan/organisasi.”
- b) Tabungan Hari Tua menurut Syadam dalam (Kadarisman, 2020), “adalah jaminan yang dipupuk oleh pegawai sendiri dan bantuan perusahaan, di samping *pension* yang diterimanya.” Tabungan hari tua bersumber dari iuran wajib karyawan yang dipotong dari pendapatannya setiap bulan ketika masih aktif bekerja sebagai

karyawan dan terkadang di beberapa perusahaan ditambahkan (subsidi) dari perusahaan yang diambil dari bunga laba perusahaan, bantuan perusahaan, dan sumber lainnya yang sah.

3. Kompensasi berupa *time off benefit*

Kompensasi ini berupa manfaat yang diterima karyawan ketika tidak bekerja dengan maksud karyawan memenuhi kebutuhannya dan meninggalkan pekerjaan sejenak atau sementara waktu karena berbagai tujuan. Kompensasi berupa *time off benefit* ini di antaranya:

- a) Cuti Tahunan
- b) Cuti Khusus
- c) Cuti Bersama
- d) Cuti Sakit dan Melahirkan
- e) Cuti Panjang
- f) Izin meninggalkan Pekerjaan

4. Kompensasi dari Keuntungan Perusahaan

Kompensasi ini diberikan dari keuntungan perusahaan dan/atau karena telah ditetapkan oleh aturan. Kompensasi ini berbentuk *benefit* yang diterima karyawan dan dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan di masa yang akan datang. Kompensasi dari keuntungan perusahaan ini terdiri dari:

- a) *Profit Sharing*
- b) Saham
- c) Bonus
- d) Komisi
- e) Lembur
- f) Pesangon

5. Kompensasi yang ditangguhkan

Kompensasi yang ditangguhkan adalah program timbal balas jasa berupa pembayaran-pembayaran yang dibayarkan di masa yang akan datang. Kompensasi ini mencakup beberapa jenis yaitu:

- a) Pensiun
- b) Pembayaran Kontraktual

6. Kompensasi *Non* Material

Kompensasi *non* material adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *non* material (bukan dalam bentuk finansial). Di antara bentuk kompensasi *non* material adalah:

- a) Pemberian gelar (*title*) secara resmi
- b) Pemberian balas jasa
- c) Pemberian piagam penghargaan
- d) Pemberian promosi
- e) Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut dan fasilitas perusahaan
- f) Pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal

7. Kompensasi Lainnya

Kompensasi lainnya merupakan program fasilitasi yang disediakan perusahaan untuk karyawan dan atau keluarganya. Perusahaan menyediakan berbagai fasilitas dan bantuan yang diterima oleh karyawannya sebagai salah satu bentuk kompensasi dan penghargaan. Program ini antara lain meliputi:

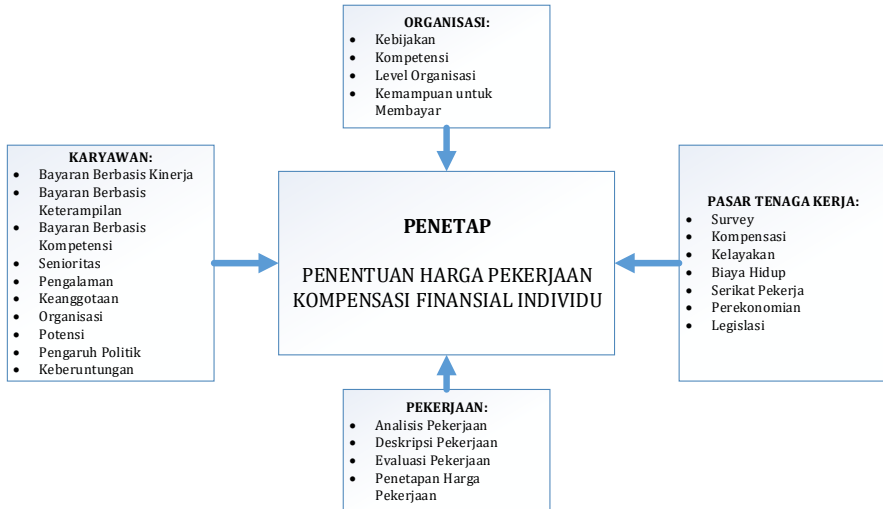
- a) Perumahan
- b) Subsidi Kendaraan
- c) Rekreasi dan atau Wisata Religi
- d) Kafetaria
- e) Beasiswa Pendidikan
- f) Pelayanan Konseling
- g) Pemberian Seragam

E. DETERMINAN DETERMINAN KOMPENSASI

Untuk mengukur dan menilai karyawan dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan biasanya menggunakan sejumlah determinan-determinan atau faktor-faktor yang relevan untuk menentukan kompensasi atau bayaran individual. Beberapa determinan itu terdiri dari organisasi, karyawan, pasar tenaga kerja dan pekerjaan itu sendiri yang semuanya mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap penentuan nilai

pekerjaan (*job costing*) dan determinan akhir dari kompensasi finansial seorang karyawan.

Berikut gambaran lengkap tentang determinan-determinan kompensasi terhadap nilai kompensasi finansial karyawan sebagaimana dideskripsikan pada gambar 10.1 di bawah ini



Gambar 10.1 Determinan Utama Kompensasi Finansial Individual Simamora dalam (Kadarisman, 2020)

a. Organisasi dan Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi

Organisasi dan karyawan merupakan determinan kompensasi. Artinya faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, bentuk organisasi, agile organisasi, organisasi pembelajar dan lain sebagainya merupakan faktor yang berhubungan dan memengaruhi kompensasi. Demikian juga karyawan, motivasi karyawan, kinerja dan lainnya juga berhubungan dan memengaruhi kompensasi.

1. Organisasi Sebagai Determinan Kompensasi

Berkaitan dengan organisasi sebagai determinan, Simamora dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan "Strategi korporat keseluruhan memberikan arah bagi organisasi. Karena fokusnya terutama adalah jangka panjang, program kompensasi hendaknya dirancang supaya mendukung fokus ini." Dengan demikian kompensasi jangan dianggap

sebagai pengeluaran dalam arti biaya tenaga kerja, tetapi di dalam organisasi yang maju, kompensasi dianggap sebagai aset yang mana akan mendorong karyawan untuk mencurahkan segala potensi dan upaya terbaiknya dan tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Fungsi-fungsi organisasi yang menjadi determinan bagi kompensasi antara lain:

- a) Kebijakan Organisasi
- b) Kompensasi
- c) Level Organisasi
- d) Kemampuan untuk Membayar

2. Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi

Karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keadilan dalam pembayaran kompensasi. Untuk menetapkan besaran yang harus diterima karyawan tentu saja memerlukan berbagai ukuran dan standar sehingga diterima dan masuk akal secara logika oleh seluruh karyawan. Dengan demikian perbedaan pembayaran kompensasi wajar terjadi karena ada berbagai faktor yang memengaruhi diantaranya adalah perbedaan-perbedaan kinerja (*performance*). Simamora dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan “di samping organisasi, pasar tenaga kerja, dan pekerjaan, faktor-faktor lainnya yang juga bersangkut paut dengan karyawan adalah esensial dalam menentukan keadilan gaji.”

Berikut fungsi-fungsi yang berkaitan dengan karyawan dan menjadi determinan bagi kompensasi antara lain:

- a) Bayaran Berbasis Kinerja
- b) Bayaran Berbasis Keterampilan
- c) Bayaran Berbasis Kompetensi
- d) Senioritas
- e) Pengalaman
- f) Keanggotaan
- g) Organisasi
- h) Potensi
- i) Pengaruh Politik
- j) Keberuntungan

b. Pasar Tenaga Kerja dan Pekerjaan Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Pasar tenaga kerja terutama pasar tenaga kerja eksternal dan pekerjaan (jenis pekerjaan) itu sendiri merupakan determinan dalam menentukan kompensasi finansial. Tidak sedikit perusahaan yang menetapkan kompensasi berdasarkan *supply-demand* dan ketersediaan karyawan pada pasar tenaga kerja dan juga biasanya, perusahaan telah menetapkan harga dan nilai untuk suatu jabatan atau pekerjaan tertentu, tergantung tugas dan tanggung jawab tertentu serta faktor-faktor lain yang menyertai dan berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

1. Pasar Tenaga Kerja Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Pasar tenaga kerja eksternal terdiri dari pembeli dan penyedia jasa tenaga kerja, permintaan (*demand*) unit tenaga kerja perusahaan, dan karyawan yang tersedia (*supply*) yang bersedia dibayar dengan gaji/upah tertentu oleh sebuah perusahaan. Simamora dalam (Kadarisman, 2020) menyatakan “suplai tenaga kerja yang tersedia bagi perusahaan sebagian besar berasal dari pasar tenaga kerja eksternal, suatu wilayah geografis atau *occupational group* darinya sebuah organisasi merekrut para karyawan kedalam perusahaan.”

Berikut fungsi-fungsi pasar tenaga kerja yang menjadi determinan bagi kompensasi finansial yaitu antara lain:

- a) *Survey*
- b) Kompensasi
- c) Kelayakan
- d) Biaya Hidup
- e) Serikat Pekerja
- f) Perekonomian
- g) Legislasi

2. Pekerjaan Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Simamora dalam (Kadarisman, 2020) mengungkapkan “pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan suatu determinan utama dari sejumlah kompensasi yang akan diterimanya.” Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor utama dalam menentukan kompensasi finansial di

mana perusahaan membayar dengan nilai yang melekat pada tugas dan tanggung jawab tertentu serta faktor-faktor lain yang menyertai dan berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

Berikut fungsi-fungsi pekerjaan yang menjadi determinan bagi kompensasi finansial yaitu antara lain:

- a) Analisis Pekerjaan
- b) Deskripsi Pekerjaan
- c) Evaluasi Pekerjaan
- d) Penetapan Harga Pekerjaan

c. **Benefit dan Pelayanan**

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan, sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program *benefit* bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan berupa biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, prestasi kerja, tanggung jawab sosial, relasi perusahaan atau karyawan dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, *discount* (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruangan baca perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, program rekreasi atau darmawisata.

Dengan demikian *benefit* dan pelayanan sebenarnya adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk berbagai keuntungan dan manfaat serta bentuk pelayanan dan fasilitas. Oleh sebab itu untuk rincian bentuk-bentuk *benefit* dan pelayanan dapat dibaca dan dikaji lebih lanjut di sub bab kompensasi tidak langsung.

F. RANGKUMAN MATERI

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (organisasi). Pemberian kompensasi merupakan suatu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Sedangkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu atau ekspresi individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya berarti memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya apabila bersikap negatif terhadap pekerjaannya menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

Variabel kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Sedangkan variabel kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang dan rekan kerja yang mendukung. Dengan demikian antara kepuasan kerja dan kompensasi saling memengaruhi. Seorang pegawai yang secara sikap memiliki tingkat positif yang tinggi terhadap pekerjaannya maka akan memiliki kepuasan kerja yang pada gilirannya akan mendapatkan kompensasi baik langsung mau pun tidak langsung yang layak dan adil. Demikian pula sebaliknya, ketika seorang pegawai mendapatkan kompensasi sesuai harapan dan besarnya sesuai dengan kondisi umum (apalagi di atasnya) maka akan melahirkan kepuasan kerja. Berikutnya pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Oleh sebab itu untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai perlu diperhatikan kompensasi dan kepuasan kerja pegawai. Sehingga alurnya adalah kompensasi akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan berimplikasi terhadap produktivitas dan kinerja pegawai.

Kompensasi Langsung terdiri dari gaji, upah, keamanan dan kesehatan dan kompensasi insentif. Sedangkan Kompensasi Tidak Langsung terdiri dari tunjangan dan pelengkap, kompensasi pensiun dan tabungan hari tua,

kompensasi berupa *time out benefit*, kompensasi dari keuntungan perusahaan, kompensasi yang ditangguhkan, kompensasi *non material* dan kompensasi lainnya.

Determinan Determinan Kompensasi terdiri dari:

- a. Organisasi dan Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi
 1. Organisasi Sebagai Determinan Kompensasi
 2. Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi
- b. Pasar Tenaga Kerja dan Pekerjaan Sebagai Determinan Kompensasi Finansial
 1. Pasar Tenaga Kerja Sebagai Determinan Kompensasi Finansial
 2. Pekerjaan Sebagai Determinan Kompensasi Finansial

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan, sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

TUGAS DAN EVALUASI

Terdiri dari 5 (Lima) buah pertanyaan yang bersifat tekstual ataupun kontekstual analisis

1. Jelaskan pengertian kompensasi dan kepuasan kerja dan sebutkan variabel dari kompensasi dan kepuasan kerja?
2. Jelaskan perbedaan dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, dan manakah yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Jelaskan urgensi, tujuan dan alasan diberikannya kompensasi, *benefit* dan pelayanan?
4. Jelaskan determinan-determinan kompensasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai?
5. Jelaskan dan berikan contohnya masing-masing, tentang fungsi-fungsi yang memengaruhi determinan-determinan kompensasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. L. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (2010). *Organisasi*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kadarisman. (2020). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pfeffer, J., & dkk. (2008). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Retnowati, N., & Erma Widia, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Bandung: Karya Putra Darwati.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2001). *Budgeting*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Terry, G. R. (2006). *Asas Asas Menejemen*. Bandung: PT Alumni.
- Virginia, N., Ahdiyati, M., & dkk. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 11: ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA

Daelami Ahmad, S.Ag, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

BAB 11

ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA

A. PENDAHULUAN

Dalam pergaulan bermasyarakat, bernegara hingga pergaulan hidup di tingkat internasional diperlukan suatu sistem yang mengatur bagaimana seharusnya manusia bergaul dan berinteraksi. Sistem pengaturan pergaulan tersebut melahirkan sikap saling menghormati yang dikenal sebagai sopan santun, tata krama, protokoler, dan lain-lain. Pedoman pergaulan tersebut bertujuan untuk menjaga kepentingan masing-masing pihak yang terlibat agar tercipta ketenangan, ketenteraman, dan keamanan tanpa merugikan kepentingan orang lain. Di samping itu, pedoman itu menjamin agar perbuatan yang tengah dijalankan sesuai dengan adat kebiasaan yang berlaku dan tidak bertentangan dengan hak-hak asasi umumnya. Hal itulah yang mendasari perkembangan etika di masyarakat.

Menurut para ahli, etika adalah aturan perilaku, adat kebiasaan manusia dalam pergaulan antara sesamanya, dan menegaskan mana yang benar dan mana yang buruk. Dalam perkembangannya, etika sangat berpengaruh terhadap kehidupan manusia. Etika memberi manusia orientasi bagaimana menjalani kehidupan melalui rangkaian tindakan sehari-hari. Etika membantu manusia untuk mengambil sikap dan bertindak secara tepat dalam menjalani hidup ini. Etika pada akhirnya membantu manusia untuk mengambil keputusan tentang tindakan apa yang perlu dilakukan dan yang perlu dipahami bersama.

Demikian juga dalam lingkungan kerja, etika dan profesionalisme dalam bekerja sangat diperlukan untuk diterapkan. Etika dan profesionalisme di tempat kerja merupakan seperangkat prinsip-prinsip dan panduan yang ditetapkan oleh individu maupun perusahaan. Etika dan profesionalisme kerja merupakan sebuah panduan dalam melakukan tugas dan kewajiban yang menyangkut dengan orang lain. Ketika memasuki dunia kerja yang melibatkan publik, etika diperlukan sebagai panduan dan pedoman dalam memberikan pelayanan dan agar tidak terjadi kewenang-wenangan terhadap publik sebagai konsumen.

Pada umumnya perusahaan menetapkan standar etika tersendiri yang berlaku di perusahaan, meskipun mungkin ada karyawan yang memiliki standar etika pribadi yang lebih tinggi. Mereka yang tidak mengikuti aturan etika di tempat kerja akan dikenakan sanksi, baik berupa teguran sampai pemecatan. Seperti halnya pedoman etika, aturan di tempat kerja mempertimbangkan apa yang terbaik untuk *stakeholders*, termasuk pemberi kerja, pegawai/ karyawan, rekan kerja, dan publik.

Etika juga berfungsi untuk melindungi orang yang memiliki profesi agar tetap berada pada jalur yang tepat dan benar agar senantiasa menjadi profesional. Dalam hal ini kita mengenal istilah etika profesi. Etika profesi menjamin agar profesionalisme dari seseorang tetap terjaga. Dunia akan menjadi liar jika tidak ada etika profesi, artinya orang tidak akan menghargai dan menghormati pada profesi, terutama profesi yang berkaitan dengan kemanusiaan. Misalnya, seseorang yang berprofesi sebagai dokter bisa jadi tidak melakukan tugas sesuai SOP. Besar kemungkinan terjadi aborsi dan malpraktik. Untuk mencegah hal tersebut terjadi, maka ditetapkanlah standar/pedoman etika profesi kedokteran.

B. KONSEP ETIKA, PROFESI, PROFESIONAL, DAN PROFESIONALISME

1. Etika

Istilah etika memiliki beragam makna yang berbeda. Secara umum, etika merupakan studi tentang standar moral yang bertujuan untuk menentukan standar yang benar atau yang didukung oleh penalaran yang baik. Dengan demikian etika mencoba mencapai kesimpulan tentang moral yang benar dan salah, dan moral yang baik dan jahat. Menurut

Bertens (2005), etika dari segi etimologi (ilmu asal usul kata), berasal dari bahasa Yunani, *ethos (ta etha)* yang arti utamanya adalah kebiasaan, yang berarti juga watak kesusilaan atau adat (*custom*). Menurut Hasibuan (2017), istilah etika berasal dari bahasa Yunani Kuno. Bentuk tunggal kata “etika” yaitu *ethos* sedangkan bentuk jamaknya yaitu *ta etha*. *Ethos* mempunyai banyak arti yaitu: tempat tinggal yang biasa, padang rumput, kandang, kebiasaan/adat, akhlak,watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Sedangkan arti *ta etha* yaitu adat kebiasaan. Arti dari bentuk jamak inilah yang melatarbelakangi terbentuknya istilah Etika yang oleh Aristoteles dipakai untuk menunjukkan filsafat moral. Jadi, secara etimologis (asal usul kata), etika mempunyai arti yaitu ilmu tentang apa yang biasa dilakukan atau ilmu tentang adat kebiasaan.

Dalam bahasa Inggris etika berasal dari kata *ethics*, yang artinya sistem prinsip moral bagi perilaku manusia. Etika merupakan ilmu atau konsep yang dimiliki oleh individu atau masyarakat untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakan itu salah atau benar dan buruk atau baik. Menurut *merriam-webster.com*, etika adalah seperangkat prinsip moral, teori atau sistem nilai moral. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, etika diartikan sebagai ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak). Menurut Barsky (2010), etika merupakan suatu prinsip, pedoman, atau standar yang menunjukkan apakah jenis perilaku tertentu benar atau salah. Etika juga dapat dimaknai sebagai (1) sistem prinsip dan standar yang memandu penilaian dan perilaku berdasarkan seperangkat moral dan nilai, (2) studi tentang perilaku yang benar, kewajiban moral, karakter yang baik, dan kehidupan yang baik.

Etika berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, baik pada diri sendiri maupun pada masyarakat atau kelompok masyarakat. Ini berarti etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi berikutnya. Menurut Keraf (2005), etika juga dimaknai sebagai filsafat moral, yaitu ilmu yang membahas dan mengkaji nilai dan norma yang diberikan oleh moralitas. Sebagai cabang filsafat, etika sangat menekankan pada pendekatan kritis dalam melihat dan mengkaji nilai dan norma moral serta permasalahan-permasalahan moral

yang timbul di tengah-tengah kehidupan manusia. Ini menunjukkan bahwa etika dapat dirumuskan sebagai refleksi kritis dan rasional tentang nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia hidup yang baik sebagai manusia dan masalah-masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma-norma moral yang umum diterima.

Menurut pandangan Barsky (2010), moral adalah sistem aturan dan prinsip yang mendefinisikan perilaku yang pantas dan tidak pantas untuk individu, keluarga, komunitas, atau unit sosial lainnya. Moral berkaitan dengan nilai (*value*). Secara umum orang menggunakan istilah etika dan nilai (*value*) secara bergantian. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan. Nilai mengacu pada cita-cita individu, keluarga, kelompok, organisasi, atau komunitas. Nilai mengidentifikasi apa yang orang yakini baik atau berharga. Bisa jadi masing-masing orang memiliki pandangan yang berbeda tentang sebuah nilai, tergantung bagaimana cara orang tersebut menempatkan prioritas terhadap suatu nilai. Sedangkan etika mengacu pada aturan-aturan yang menentukan jenis-jenis perilaku yang tepat dan jenis-jenis perilaku tidak pantas. Setiap individu, keluarga, kelompok, organisasi, atau komunitas yang berbeda dapat menyatakan atau mematuhi etika yang berbeda.

Menurut Marsam dan Mu'ah (2017), etika merupakan bagian dari filsafat yang mempelajari nilai atau kualitas yang menjadi studi mengenai standar dan penilaian moral. Etika mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab. St. John of Damascus (abad ke-7 Masehi) menempatkan etika di dalam kajian filsafat praktis (*practical philosophy*). Etika dimulai ketika manusia merefleksikan unsur-unsur etis dalam pendapat-pendapat spontan kita. Kebutuhan akan refleksi itu akan kita rasakan, antara lain karena pendapat etis kita tidak jarang berbeda dengan pendapat orang lain. Untuk itulah diperlukan etika, yaitu untuk mencari tahu apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia. Namun demikian, secara metodis tidak semua hal yang berkaitan dengan penilaian perbuatan baik dan buruk disebut etika. Etika memerlukan sikap kritis, metodis, dan sistematis dalam melakukan refleksi. Karena itulah etika merupakan suatu ilmu. Sebagai suatu ilmu, objek dari etika adalah tingkah laku manusia. Akan tetapi berbeda dengan ilmu-ilmu lain yang juga meneliti tingkah laku manusia, etika memiliki sudut pandang normatif.

Maksudnya etika melihat dari sudut baik dan buruk dari perbuatan manusia.

Ada dua macam etika yang dikenal dalam menentukan baik dan buruknya suatu perilaku dan perbuatan manusia, yaitu:

a. Etika deskriptif

Etika deskriptif adalah etika yang berusaha mengkaji dan menelaah secara kritis dan rasional tentang sikap dan perilaku manusia dan apa yang dikejar oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika deskriptif memberikan fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap yang akan diambil. Etika deskriptif memberikan fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap yang mau diambil. Etika yang menelaah secara kritis dan rasional tentang sikap dan perilaku manusia serta apa yang dikejar oleh setiap orang dalam hidupnya sebagai sesuatu yang bernilai. Artinya etika deskriptif tersebut berbicara mengenai fakta secara apa adanya, yakni mengenai nilai dan perilaku manusia sebagai suatu fakta yang terkait dengan situasi dan realitas yang membudaya.

b. Etika normatif

Etika normatif adalah etika yang berusaha menetapkan berbagai sikap dan pola perilaku ideal yang seharusnya dimiliki oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika normatif memberi penilaian sekaligus memberi norma sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan. Etika normatif ini berusaha mencari ukuran umum bagi baik dan buruknya tingkah laku. Etikalah yang menetapkan berbagai sikap dan perilaku yang ideal dan seharusnya dimiliki oleh manusia atau apa yang seharusnya dijalankan oleh manusia dan tindakan apa yang bernilai dalam hidup ini. Jadi Etika Normatif merupakan norma-norma yang dapat menuntun agar manusia bertindak secara baik dan menghindarkan hal-hal yang buruk sesuai dengan kaidah atau norma yang disepakati dan berlaku di masyarakat.

Secara umum etika dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Etika umum, yaitu etika yang membahas tentang kondisi-kondisi dasar bagaimana manusia bertindak secara etis, bagaimana manusia mengambil keputusan etis, teori-teori etika dan prinsip-prinsip moral dasar yang menjadi pegangan bagi manusia dalam bertindak serta tolak ukur dalam menilai baik atau buruknya suatu tindakan. Etika umum dapat dianalogikan dengan ilmu pengetahuan, yang membahas mengenai pengertian umum dan teori-teori.
- b. Etika khusus, yang merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus. Penerapan ini bisa berwujud: bagaimana saya mengambil keputusan dan bertindak dalam bidang kehidupan dan kegiatan khusus yang saya lakukan yang didasari oleh cara, teori, dan prinsip-prinsip moral dasar.

Etika khusus dibagi lagi menjadi dua bagian, yaitu (1) etika individual, yaitu menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap dirinya sendiri, dan (2) etika sosial, yaitu etika yang membahas tentang kewajiban, sikap, dan pola perilaku manusia sebagai anggota umat manusia. Perlu diperhatikan bahwa etika individual dan etika sosial tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena kewajiban manusia terhadap diri sendiri dan sebagai anggota umat manusia saling berkaitan.

Etika sosial menyangkut hubungan manusia dengan manusia baik secara langsung maupun secara kelembagaan (keluarga, masyarakat, negara), sikap kritis terhadap pandangan-pandangan dunia dan ideologi-ideologi maupun tanggung jawab umat manusia terhadap lingkungan hidup. Demikian luasnya lingkup etika sosial, maka etika sosial ini terbagi menjadi banyak bagian atau bidang, dan pembahasan yang paling aktual saat ini adalah: (1) sikap terhadap sesama, (2) etika keluarga, (3) etika profesi, (4) etika politik, (5) etika lingkungan, dan (6) etika ideologi.

2. Profesi

Istilah profesi dan profesionalisme memiliki keterkaitan yang erat. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu. Sedangkan profesionalisme bermakna mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Sejalan dengan itu, timbul kebingungan mengenai pengertian profesi itu sendiri sehubungan dengan istilah profesi dan profesional. Kebingungan ini timbul karena banyak orang yang profesional tidak atau belum tentu termasuk dalam pengertian profesi.

Menurut Alma (2012), secara harfiah profesi berasal dari kata *profession* (Inggris) yang berasal dari bahasa latin *profesus* yang berarti mampu atau ahli dalam suatu bentuk pekerjaan. Dalam *Webster's New Worl Dictionary* ditemukan bahwa profesi merupakan suatu pekerjaan yang menuntut pendidikan tinggi. Menurut Masram dan Mu'ah (2017), profesi adalah kata serapan dari sebuah kata dalam bahasa Inggris "*profess*", yang dalam bahasa Yunani adalah "*Επαγγελμα*" yang bermakna janji untuk memenuhi kewajiban melakukan suatu tugas khusus secara tetap/permanen. Profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan terhadap suatu pengetahuan khusus. Suatu profesi biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik, serta proses sertifikasi dan lisensi yang khusus untuk bidang profesi tersebut. Contoh profesi adalah pada bidang hukum, kedokteran, keuangan, militer, teknik dan desainer. Seseorang yang memiliki suatu profesi tertentu, disebut profesional. Walaupun begitu, istilah profesional juga digunakan untuk suatu aktivitas yang menerima bayaran, sebagai lawan kata dari amatir. Contohnya adalah petinju profesional menerima bayaran untuk pertandingan tinju yang dilakukannya, sementara olahraga tinju sendiri umumnya tidak dianggap sebagai suatu profesi.

Menurut Hasibuan (2017), profesi merupakan kelompok lapangan kerja khusus melaksanakan kegiatan yang memerlukan keterampilan dan keahlian guna memenuhi kebutuhan manusia. Pemakaian keterampilan dan keahlian secara benar hanya dapat dicapai dengan penguasaan pengetahuan dalam lingkup yang luas yang mencakup sifat manusia,

sejarah dan lingkungan hidupnya, serta disiplin etika yang dikembangkan dan diterapkan oleh kelompok anggota profesi tersebut.

Menurut Marsam dan Mu'ah (2017), profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian atau keterampilan dari pelakunya. Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan yang mengandalkan suatu keahlian. Bila artinya dibuat dalam pengertian yang lebih luas menjadi kegiatan “apa saja” dan “siapa saja” untuk memperoleh nafkah yang dilakukan dengan suatu keahlian tertentu. Sedangkan dalam arti sempit profesi berarti kegiatan yang dijalankan berdasarkan keahlian tertentu dan sekaligus menuntut pelaksanaan norma-norma sosial dengan baik. Karakteristik profesi adalah pekerjaan, namun tidak semua pekerjaan adalah profesi. Profesi mempunyai karakteristik sendiri yang membedakannya dari pekerjaan lainnya. Daftar karakteristik ini tidak memuat semua karakteristik yang pernah diterapkan pada profesi, juga tidak semua ciri ini berlaku dalam setiap profesi.

Menurut DeGeorge dalam Hasibuan (2017), profesi adalah pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan yang mengandalkan suatu keahlian. Sedangkan profesional adalah orang yang mempunyai profesi atau pekerjaan purna waktu dan hidup dari pekerjaan itu dengan mengandalkan suatu keahlian yang tinggi. Atau seorang profesional adalah seseorang yang hidup dengan mempraktikkan suatu keahlian tertentu atau dengan terlibat dalam suatu kegiatan tertentu yang menurut keahlian, sementara orang lain melakukan hal yang sama sebagai sekedar hobi, untuk senang-senang, atau untuk mengisi waktu luang. Profesi mengandalkan suatu keterampilan atau keahlian khusus, dilaksanakan sebagai suatu pekerjaan atau kegiatan utama (purna waktu), dilaksanakan sebagai sumber utama nafkah hidup, dan dilaksanakan dengan keterlibatan pribadi yang mendalam. Sedangkan profesional adalah orang yang tahu akan keahlian dan keterampilannya, meluangkan seluruh waktunya untuk pekerjaan atau kegiatannya itu, hidup dari situ, dan bangga akan pekerjaannya.

Dalam kaitan dengan etika profesi, profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan terhadap suatu pengetahuan khusus. Suatu profesi biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik, serta

proses sertifikasi dan lisensi yang khusus untuk bidang profesi tersebut. Contoh profesi adalah pada bidang hukum, kedokteran, keuangan, militer, teknik dan desainer. Pekerjaan tidak sama dengan profesi. Istilah yang mudah dimengerti oleh masyarakat awam adalah: sebuah profesi sudah pasti menjadi sebuah pekerjaan, namun sebuah pekerjaan belum tentu menjadi sebuah profesi. Profesi memiliki mekanisme serta aturan yang harus dipenuhi sebagai suatu ketentuan, sedangkan kebalikannya, pekerjaan tidak memiliki aturan yang rumit seperti itu. Hal inilah yang harus diluruskan di masyarakat, karena hampir semua orang menganggap bahwa pekerjaan dan profesi adalah sama.

Menurut Suhrawardi Lubis, mengutip pandangan Keiser, dalam Marsam dan Mu'ah (2017), etika profesi adalah sikap hidup berupa keadilan untuk memberikan pelayanan profesional kepada masyarakat dengan penuh ketertiban dan keahlian dalam rangka melaksanakan tugas berupa kewajiban kepada masyarakat. Kode etik profesi adalah sistem norma, nilai, dan aturan profesional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik, dan apa yang tidak benar dan tidak baik bagi profesional. Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Kode etik bertujuan agar profesional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Kode etik akan melindungi konsumen dari perbuatan yang tidak profesional.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa secara umum ada beberapa ciri atau sifat yang selalu melekat pada profesi (Hasibuan, 2017), yaitu:

- a. Adanya pengetahuan dan keahlian khusus, yang biasanya keahlian dan keterampilan ini dimiliki berkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang bertahun-tahun.
- b. Adanya kaidah dan standar moral yang sangat tinggi. Biasanya setiap pelaku profesi mendasarkan kegiatannya pada kode etik profesi.
- c. Mengabdikan pada kepentingan masyarakat, artinya setiap pelaksana profesi harus meletakkan kepentingan pribadi di bawah kepentingan masyarakat.
- d. Ada izin khusus untuk menjalankan suatu profesi. Setiap profesi akan selalu berhubungan dengan kepentingan masyarakat dan nilai-nilai kemanusiaan berupa keselamatan, keamanan, kelangsungan hidup

dan sebagainya. Oleh karenanya, untuk menjalankan suatu profesi harus terlebih dahulu ada izin khusus.

- e. Kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu profesi.

Menurut Koehn (2000), meskipun kriteria untuk menentukan siapa yang memenuhi syarat sebagai profesional amat beragam, ada lima ciri yang kerap disebut kaum profesional sebagai berikut:

- a. Mendapat izin dari negara untuk melakukan suatu tindakan tertentu;
- b. Menjadi anggota organisasi/pelaku-pelaku yang sama-sama, mempunyai hak suara yang menyebarkan standar dan/atau cita-cita perilaku yang saling mendisiplinkan karena melanggar standar itu;
- c. Memiliki pengetahuan atau kecakapan “esoterik” (yang hanya diketahui dan dipahami oleh orang-orang tertentu saja) yang tidak dimiliki oleh anggota-anggota masyarakat lain;
- d. Memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaan mereka, dan pekerjaan itu tidak amat dimengerti oleh masyarakat yang lebih luas;
- e. Secara publik di muka umum mengucapkan janji untuk memberi bantuan kepada mereka yang membutuhkan dan akibatnya mempunyai tanggung jawab dan tugas khusus.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kaum profesional adalah orang-orang yang memiliki tolak ukur perilaku yang berada di atas rata-rata. Di satu pihak ada tuntutan dan tantangan yang sangat berat, tetapi di lain pihak ada suatu kejelasan mengenai pola perilaku yang baik dalam rangka kepentingan masyarakat. Seandainya semua bidang kehidupan dan bidang kegiatan menerapkan suatu standar profesional yang tinggi, bisa diharapkan akan tercipta suatu kualitas masyarakat yang semakin baik.

Dengan adanya etika profesi, kaum profesional diharapkan dapat bekerja sebaik mungkin dan dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diamanatkan. Profesional merupakan orang yang ahli di bidangnya yang telah memperoleh pendidikan atau pelatihan khusus untuk pekerjaannya tersebut. Profesional merupakan suatu profesi yang mengandalkan keterampilan atau keahlian khusus yang menuntut pengembangan profesi tersebut secara berkelanjutan sesuai perkembangan teknologi. Dalam

melaksanakan pekerjaannya, seorang profesional dituntut untuk memiliki beberapa sikap sebagai berikut: (a) memiliki komitmen yang tinggi, (b) memiliki tanggung jawab, (c) mampu berpikir sistematis, (d) penguasaan materi yang mendalam, dan (e) menjadi bagian masyarakat *professional*.

Dalam sebuah organisasi profesi biasanya diterapkan kode etik profesi yang merupakan sarana untuk membantu para pelaksana sebagai seseorang yang profesional untuk tidak melanggar etika profesi. Setidaknya terdapat tiga fungsi utama kode etik profesi bagi para profesional, yaitu:

- a. Kode etik profesi memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan. Dengan kode etik profesi, pelaksana profesi mampu mengetahui apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
- b. Kode etik profesi merupakan sarana kontrol sosial bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan. Etika profesi dapat memberikan suatu pengetahuan kepada masyarakat untuk dapat memahami arti pentingnya suatu profesi, sehingga memungkinkan pengontrolan terhadap para pelaksana di lapangan kerja.
- c. Kode etik profesi mencegah campur tangan pihak di luar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi. Para pelaksana profesi pada suatu instansi atau perusahaan yang lain tidak boleh mencampuri pelaksanaan profesi di lain instansi atau perusahaan.

Sebuah profesi hanya dapat memperoleh kepercayaan dari masyarakat apabila dalam diri para elit profesional tersebut terdapat kesadaran yang kuat untuk memperhatikan dan menerapkan etika profesi dalam memberikan jasa keahlian profesi kepada masyarakat. Tanpa etika profesi, apa yang semula dikenal sebagai sebuah profesi yang terhormat akan segera jatuh terdegradasi menjadi sebuah pekerjaan pencarian nafkah biasa (okupasi) yang sedikit pun tidak diwarnai oleh nilai-nilai idealisme, dan ujung-ujungnya akan berakhir dengan hilangnya kepercayaan dari masyarakat. Kode etik profesi adalah sistem norma, nilai, dan aturan profesional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik, dan apa yang tidak benar dan tidak baik bagi profesional.

Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Tujuan utama kode etik adalah agar para profesional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Dengan demikian menjadi semakin jelas bahwa dengan adanya kode etik maka masyarakat pengguna jasa profesional akan terlindungi dari perbuatan yang tidak profesional.

3. Profesional

Sikap profesional dalam dunia kerja telah menjadi syarat wajib bagi setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Akan tetapi, hal tersebut terkadang hanya menjadi slogan kosong seiring berjalannya masa kerja. Padahal, seorang karyawan harus bisa beradaptasi untuk mempertahankan profesionalitasnya dalam berbagai macam kondisi. Karyawan yang bersikap profesional mampu memahami hubungan dan relasi, tahu tugas dan tanggung jawab, serta bisa fokus dan konsisten terhadap urusan pekerjaan. Dengan memiliki sikap yang seperti itu, dampak positif akan dialami oleh perusahaan tempat seseorang bekerja dan juga untuk pribadi karyawan itu sendiri. Maka dari itu, sikap tidak profesional harus dihilangkan jauh-jauh bagi setiap pekerja.

Dalam pelayanan publik, istilah profesional itu berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat bawah sampai tingkat atas. Menurut Kurniawan (2015), profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Menurut Arikunto (1990), profesional merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk mendapatkan nafkah yang dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan dalam bidang tertentu seperti dokter, hakim, dan pendidikan. Profesional adalah hanya pekerjaan yang bisa dilakukan oleh orang-orang yang khusus dan dipersiapkan untuk melakukan pekerjaan itu, bukan pekerjaan yang

dilakukan oleh orang-orang yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan lain.

Menurut Hall dan Singleton (2007) dalam Hasibuan (2017), terdapat lima dimensi yang dapat digunakan untuk menguji profesionalisme para profesional, dalam hal ini profesi akuntan publik, yaitu:

- a. Pengabdian pada profesi (*dedication*).
Pengabdian pada profesinya dapat tercermin dalam dedikasi profesionalisme melalui penggunaan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Sikap ini adalah ekspresi dari penyerahan diri secara total terhadap pekerjaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai tujuan hidup dan bukan sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penyerahan diri secara total merupakan komitmen pribadi, dan sebagai kompensasi utama yang diharapkan adalah kepuasan rohanilah dan kemudian kepuasan material.
- b. Kewajiban sosial (*social obligation*).
Kewajiban sosial yaitu pandangan tentang pentingnya peran profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat ataupun oleh profesional karena adanya pekerjaan tersebut.
- c. Kemandirian (*autonomy demands*)
Kemandirian ialah suatu pandangan bahwa seorang *professional* harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak yang lain.
- d. Keyakinan terhadap peraturan profesi (*belief in self-regulation*).
Keyakinan terhadap peraturan profesi yaitu suatu keyakinan bahwa yang berwenang untuk menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, dan bukan pihak luar yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka.
- e. Hubungan dengan sesama profesi (*professional community affiliation*).
Hubungan dengan sesama profesi berarti menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sebagai sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para profesional membangun kesadaran profesinya.

4. Pengertian Profesionalisme

Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, profesionalisme diartikan sebagai mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang *professional*. Menurut Suprihatiningrum (2017), profesionalisme berasal dari istilah *professional* yang dasar katanya adalah *profession* (profesi). Dalam bahasa Inggris profesionalisme secara leksikal berarti sifat profesional, profesionalisme merupakan suatu tingkah laku suatu tujuan atau kualitas yang menandai atau melukiskan coraknya suatu profesi. Menurut Harefa (2004), hal pertama dan utama dalam profesionalisme adalah soal sikap. Ada beberapa hal yang dapat dianggap mewakili sikap profesionalisme yaitu, keterampilan tinggi, pemberian jasa yang berorientasi pada kepentingan umum, pengawasan yang ketat atas perilaku kerja, dan suatu sistem balas jasa yang merupakan bukti prestasi kerja.

Memang tidak mudah untuk mendefinisikan arti profesional ini. Pada beberapa definisi praktis, profesi diartikan dengan bayaran, misalnya petinju profesional, petenis profesional dan sebagainya. Dalam dunia kerja pun kata profesional sering diartikan rancu, terutama ketika memisahkan antara jenjang manajerial dan jenjang profesional. Setidaknya ada tiga hal pokok harus dilakukan dan dijadikan pedoman oleh seorang pekerja profesional (Marsam dan Mu'ah, 2017), yaitu:

a. Tidak memaksa.

Seseorang yang berjiwa profesional tentunya akan memiliki keahlian teknis yang khusus yang mendukung keprofesionalannya. Dengan demikian dia akan mempunyai kekuatan (*power*), dan dengan *power* yang miliki dia dapat melakukan tindakan untuk menekan pihak lain.

b. Tidak berjanji.

Satu sikap moral profesional dalam menghadapi apa pun yang telah, sedang dan bakal terjadi juga hal yang harus diperhatikan. Sikap ikhlas dalam menghadapi keberhasilan maupun kegagalan merupakan sikap profesional. Berjanji merupakan tindakan yang mungkin sekali menjadikan kita melanggar moralitas, karena kegagalan akan memunculkan pemaksaan atau mengiba dari salah satu pihak, atau

bahkan kedua pihak. Dengan demikian, kesiapan menerima apapun yang akan terjadi merupakan sikap moral profesi yang dibutuhkan.

c. Tidak mengiba.

Pada saat-saat tertentu kesulitan atau hambatan muncul baik di pihak pekerja maupun perusahaan. Krisis ekonomi, misalnya, mengakibatkan banyak kesulitan di kedua belah pihak. Untuk menghadapi kesulitan ini tentunya tidak bisa hanya dengan mengiba dan mengeluh. Dan tentunya tindakan mengiba ini bukanlah moral yang profesional. Sikap moral profesi ini sangat ditentukan oleh konsep diri seseorang, antara lain sikap menghadapi tantangan, cobaan, dan hambatan.

Profesionalisme berkaitan erat dengan etika kerja. Menurut Sinamo (2014), etika kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental dan keyakinan yang fundamental yang disertai komitmen yang total pada paradigma kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang melahirkan, standar-standar yang hendak dicapai (dalam hal ini termasuk karakter utama), pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya.

Menurut Marsam dan Mu'ah (2017), profesional itu adalah seseorang yang memiliki 3 hal pokok dalam dirinya, yaitu *skill*, *knowledge*, dan *attitude*. *Skill* disini berarti seseorang itu harus benar-benar ahli di bidangnya. *Knowledge*, artinya tidak hanya ahli di bidangnya tetapi ia juga harus menguasai, minimal tahu dan berwawasan luas terkait ilmu-ilmu lainnya yang berhubungan dengan bidangnya. Dan yang terakhir *attitude*, artinya bukan hanya pintar dan cerdas tapi dia juga mempunyai etika yang diterapkan dalam bidangnya. Ciri-ciri profesionalisme di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki keterampilan yang tinggi dalam suatu bidang serta kemahiran dalam menggunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidang tadi.
- b. Memiliki ilmu dan pengalaman serta kecerdasan dalam menganalisis suatu masalah dan peka di dalam membaca situasi cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.

- c. Memiliki sikap berorientasi ke depan sehingga punya kemampuan untuk mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terbentang di hadapannya.
- d. Memiliki sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi diri dan perkembangan pribadinya.

Dalam kehidupan sehari-hari, etika kerja profesional digunakan untuk mengawal tingkah laku ahli profesional dalam bentuk menyuruh melakukan dan meninggalkan perkara yang mendatangkan kesalahan, baik ditinjau dari sisi undang-undang negara maupun statusnya sebagai profesional. Oleh itu, etika kerja profesional merupakan satu landasan bagi masyarakat untuk membolehkan teknokrat mengawal tingkah lakunya sendiri serta membolehkan masyarakat sosial mengawasi dan menilai setiap tindak tanduk mereka dari masa ke masa.

C. PENTINGNYA ETIKA DI TEMPAT KERJA

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa etika sangat penting dalam kehidupan manusia untuk menilai dan menentukan perilaku manusia apakah baik atau buruk, salah atau benar. Etika juga dijadikan pedoman untuk mengatur kehidupan manusia agar lebih tertib dan teratur. Demikian juga perilaku etis di tempat kerja juga penting untuk dilaksanakan dengan berbagai alasan. Pegawai dan pelanggan akan merasa aman saat bekerja dengan perusahaan yang mengikuti pedoman yang baik secara moral. Seorang profesional tidak akan bertahan dalam bisnis jika publik merasa bahwa orang atau perusahaan tersebut beroperasi secara tidak etis. Bank, perwakilan keuangan, pengacara semuanya harus mengikuti standar etika yang tinggi. Pedoman etika juga mengatur cara perusahaan menangani konflik, penanganan keluhan pelanggan, atau komunikasi dan hubungan antar pegawai. Perusahaan yang etis dapat membuka buku pedoman karyawannya dan mengikuti prosedur adil yang ditetapkan untuk mendapatkan penyelesaian.

Secara umum etika kerja dimaknai sebagai acuan atau aturan norma yang dijadikan pedoman dalam bekerja yang dimiliki oleh setiap perusahaan untuk diikuti oleh seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan, sehingga akan mampu membentuk nilai moral yang baik. Menurut Mangkuprawira (2001), etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Rudito dan Famiola (2007), etika kerja merupakan acuan yang dipakai oleh suatu individu atau perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya, agar kegiatan yang mereka lakukan tidak merugikan individu atau lembaga yang lain.

Menurut Mangkuprawira (2007), etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dalam perusahaan. Agregasi dari perilaku karyawan yang beretika kerja merupakan gambaran etika kerja karyawan dalam perusahaan. Karena itu etika kerja karyawan secara normatif diturunkan dari etika bisnis. Bahkan dia diturunkan dari perilaku etika pihak manajemen. Konsekuensinya, etika tidak diterapkan atau ditujukan hanya untuk para karyawan saja. Artinya kebijakan manajemen yang menyangkut karyawan seharusnya pula beretika, misalnya keadilan dan keterbukaan dalam hal kompensasi, karier, dan evaluasi kinerja karyawan. Termasuk dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang integratif. Jadi setiap keputusan etika dalam perusahaan tidak saja dikaitkan dengan kepentingan manajemen tetapi juga karyawan.

Dengan demikian, etika di tempat kerja tidak lain adalah peraturan dan ketentuan yang telah dipatuhi oleh pengusaha maupun karyawan dalam organisasi untuk menjaga budaya dalam organisasi. Ini adalah seperangkat aturan dan regulasi yang mengatur perilaku yang diinginkan dari seorang individu yang bekerja dalam organisasi. Tempat kerja yang etis tercermin dalam sikap dan kebijakan perusahaan dalam memperlakukan karyawan, pemasok, dan anggotanya di dalam organisasi. Ada beberapa alasan mengapa etika di tempat kerja itu penting (Aris N, 2021):

1. Pemanfaatan sumber daya yang efektif.
Dalam organisasi yang bertanggung jawab secara etis, karyawan tetap berkomitmen pada pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Dalam situasi seperti itu, karyawan akan secara efektif menangani infrastruktur dan peralatan organisasi untuk hasil terbaik. Ini akan mengarah pada pemanfaatan sumber daya yang efektif tanpa pemborosan.
2. Meningkatkan produktivitas.
Produktivitas karyawan dapat meningkat dalam organisasi yang memperhatikan etika. Dalam perusahaan seperti itu, karyawan mungkin tidak hanya tertarik pada penyelesaian pekerjaan tetapi juga mementingkan kualitas.
3. Semangat tim.
Ketika karyawan menemukan diri mereka dihargai, dihormati, dan termotivasi, mereka secara aktif memajukan diri dalam kolaborasi dengan orang lain untuk keuntungan maksimal organisasi. Etika kerja seperti itu menumbuhkan semangat tim di antara individu-individu yang bekerja di dalam organisasi hingga mencapai kemampuan penuh mereka.
4. Pengakuan merk.
Budaya kerja yang etis dapat meningkatkan citra merk organisasi. Ketika orang mungkin mengetahui tentang sebuah organisasi yang tidak hanya berfokus pada pekerjaan tetapi juga kesejahteraan individu yang terkait dengannya, maka mereka lebih tertarik pada organisasi semacam itu dibandingkan dengan yang lain.
5. Sukses yang lebih besar.
Etika Kerja mengarah pada kesuksesan yang lebih besar bagi organisasi yang memberikan perhatian mereka yang semestinya. Organisasi etis adalah tempat yang tepat untuk bekerja. Mereka melepaskan kebutuhan dan masalah karyawannya dan memberi mereka peluang untuk pertumbuhan di masa depan.

Selain landasan filosofis yang bersumber dari etika, agama juga mengajarkan tentang etika dalam bekerja. Dalam agama Islam, etika kerja merupakan cara pandang seseorang dalam menyikapi, melakukan dan

bertindak dalam bekerja melalui aturan atau kemauan organisasi, instansi, maupun perusahaan yang sesuai dengan prinsip syariat Islam dan perintah Allah SWT, sehingga pekerjaan pun dapat dilaksanakan dengan baik. Sikap mental seseorang atau kelompok orang dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan diwujudkan sebagai perilaku kerja antara lain disiplin, tanggung jawab, kerja keras, ikhlas dalam bekerja, dan jujur. Dalam agama Islam terdapat sejumlah parameter kunci sistem etika Islam (Beekun, 2004) di antaranya:

1. Berbagai tindakan ataupun keputusan disebut etis bergantung pada niat individu yang melakukannya. Allah Maha Kuasa dan Mengetahui apapun niat seseorang sepenuhnya dan secara sempurna.
2. Niat baik yang diikuti tindakan yang baik akan dihitung sebagai ibadah. Niat yang halal tidak dapat mengubah tindakan yang haram menjadi halal.
3. Islam memberikan kebebasan kepada individu untuk percaya dan bertindak berdasarkan apapun keinginannya, namun tidak dalam hal tanggung jawab dan keadilan.
4. Percaya kepada Allah SWT memberi individu kebebasan sepenuhnya dari hal apapun atau siapa pun kecuali Allah.
5. Keputusan yang menguntungkan kelompok mayoritas ataupun minoritas tidak secara langsung berarti bersifat etis dalam dirinya. Etika bukanlah permainan mengenai jumlah.
6. Islam mempergunakan pendekatan terbuka terhadap etika, bukan sebagai sistem yang tertutup, dan berorientasi diri sendiri. Egoisme tidak mendapat tempat dalam ajaran Islam.
7. Keputusan etis harus didasarkan pada pembacaan secara bersama-sama antara Al-Qur'an dan alam semesta.
8. Tidak seperti sistem etika yang diyakini banyak agama lain, Islam mendorong umat manusia untuk melaksanakan tazkiyah melalui partisipasi aktif dalam kehidupan ini. Dengan berperilaku secara etis di tengah godaan ujian dunia, kaum Muslim harus mampu membuktikan ketaatan kepada Allah SWT.

D. ETIKA DASAR KARYAWAN DI TEMPAT KERJA

Setiap orang yang tergabung dalam suatu perusahaan perlu menerapkan etika dasar karyawan. Etika merupakan filsafat yang mengandung nilai-nilai dalam suatu tindakan manusia. Ini meliputi perilaku perbuatan, perkataan, hingga bahasa tubuh. Memiliki etika dalam berkehidupan sosial sangat penting bagi semua orang. Sama halnya dalam lingkup pekerjaan di mana perusahaan atau organisasi terdiri dari banyak orang. Baik itu direktur, manajer, serta karyawan di semua level. Perusahaan bukan hanya tempat untuk menghasilkan uang. Akan tetapi juga organisasi di mana di dalamnya terdapat komunitas yang menjalankan kehidupan sosial.

Ada pertanyaan yang menarik jika kita mengamati fenomena dunia kerja. Dalam pandangan Putra dan Pratiwi (2005), banyak fenomena yang terjadi di dalam dunia kerja. Mengapa sebagian orang bersedia bekerja keras sementara yang lainnya lebih senang bersantai? Mengapa ada yang tanpa rasa bersalah melakukan korupsi sementara ada juga yang mati-matian berusaha tetap jujur? Jawabannya adalah etika. Etika kerja, ataupun juga etika bisnis dalam dunia usaha, adalah salah satu hal terpenting yang perlu dimiliki. Seseorang mungkin saja lulus dari sekolah terbaik dengan nilai terbaik, tetapi bila tidak memiliki integritas yang baik, akan sulit bagi orang tersebut untuk bertahan di suatu tempat. Menurut studi yang dilakukan D.P. Beach pada tahun 1982, ditemukan fakta bahwa 87% orang yang kehilangan pekerjaan atau macet kariernya adalah mereka yang tidak memiliki etika kerja yang baik. Bukan karena mereka kurang terampil atau cerdas. Jadi, etika memang berpengaruh dalam kehidupan.

Etika berkaitan erat dengan citra. Sebagian orang mungkin tidak menyadari, tetapi citra amat berpengaruh dalam kehidupan. Sebagai contoh, dalam dunia usaha tidak ada yang mau berbisnis dengan penipu. Walaupun belum pernah ditipu yang bersangkutan secara langsung, bila telah tersiar kabar-kabar miring mengenai pengusaha tersebut, orang akan cenderung menolak berbisnis dengannya. Atau, bisa juga keengganan berbisnis tersebut terjadi karena khawatir dikait-kaitkan bila terlalu dekat dan citra perusahaan kita ikut menjadi negatif.

Selain berpengaruh terhadap citra, etika juga berpengaruh pada hasil pekerjaan dan kelangsungan perusahaan. Misalnya saja, bila karyawan bekerja malas-malasan, maka tenggat waktu bisa terlewati sehingga mengganggu kinerja secara keseluruhan. Atau, bila karyawan tanpa rasa bersalah menggunakan telepon kantor untuk kepentingan pribadi maka akan merugikan perusahaan secara finansial. Perusahaan yang mapan biasanya membuka kesempatan melapor bila terjadi kecurangan yang tidak etis.

Ada banyak karakter yang merepresentasikan perilaku beretika. Menurut *"Six Pillars of Character"* yang disusun oleh *The Josephson Institute of Ethics* sebagaimana dirangkum oleh Putra dan Pratiwi (2005), setidaknya ada enam karakter yang mencerminkan perilaku etis dalam bekerja:

1. Dapat Dipercaya.

Dapat dipercaya adalah suatu kualitas yang luar biasa. Untuk dapat dipercaya, seseorang tidak saja harus jujur dalam bekerja, tapi juga memegang janji-janji yang telah dibuat dan memiliki integritas yang tinggi.

2. Hormat.

Sikap hormat bukan hanya perlu dijaga terhadap atasan, melainkan pada semua orang. Menghormati berarti menghargai privasi dan menerima perbedaan. Termasuk juga memiliki harga diri dan penuh toleransi.

3. Bertanggung Jawab.

Adalah tidak etis untuk melempar tanggung jawab dan mencari kambing hitam tiap terjadi sesuatu yang buruk. Orang yang etis bersedia bertanggung jawab dan akuntabel. Rasa bertanggung jawab juga harus dimiliki dalam proses pencapaian hasil, di mana ia berusaha memberikan hasil yang terbaik, tidak asal-asalan dan tidak mudah menyerah.

4. Perhatian

Orang yang etis memiliki kepedulian terhadap orang lain dan lingkungan. Bukan sekadar hidup demi dirinya sendiri. Ia juga bersedia berbagai dan menolong yang membutuhkan.

5. Adil

Adil berarti tidak memperlakukan seseorang berdasarkan penilaian subjektif yang tidak berdasar. Orang yang adil harus konsisten menggunakan tata nilai dan menghindari prasangka buruk pada orang lain.

6. Taat Peraturan

Aturan ada untuk ditaati agar lingkungan menjadi tertata. Orang yang etis, berusaha mematuhi peraturan sebisa mungkin.

Bergabung di sebuah perusahaan membuat seseorang perlu berinteraksi dengan banyak pihak. Tiap-tiap perusahaan bisa saja memiliki kebijakan berbeda bagi karyawannya, kendati demikian etika dasar karyawan berlaku universal di mana saja. Menurut Codemy *Publication* (2021), berikut ini etika yang harus dimiliki oleh semua karyawan di tempat kerjanya yang secara praktis bisa diaplikasikan, di antaranya:

1. Sikap saling menghormati

Hal pertama dan utama yang wajib diterapkan oleh semua orang di tempat kerja ialah sikap menghormati kepada sesama. Sikap menghormati bukan hanya ditujukan kepada mereka dengan pangkat lebih tinggi, tetapi juga kepada semua orang tanpa memandang apakah ia atasan, rekan sesama karyawan, atau bawahan sekalipun. Menghormati rekan kerja yang memiliki keyakinan berbeda hingga perbedaan pandangan politik adalah contohnya. Menghormati bukan berarti harus satu kata atau menyepakati pilihan seseorang, tetapi lebih kepada menunjukkan sikap menghargai pilihan orang lain tanpa mengganggu personalnya. Menghargai jadwal orang lain juga termasuk sikap *respectful*. Ini juga berkaitan dengan ketepatan waktu ketika menghadiri rapat atau *briefing* singkat di pagi hari. Memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menyampaikan pandangan atau gagasannya hingga tuntas adalah sikap teladan. Tidak sibuk dengan *handphone* ketika terlibat dalam interaksi menunjukkan bahwa seseorang menghargai keberadaan orang lain. Menghormati sesama rekan kerja dan semua orang di perusahaan adalah cara tepat untuk menunjukkan karakter yang sebenarnya dari seseorang.

2. Memperhatikan penampilan dan kerapian di tempat kerja.
Termasuk etika dasar karyawan di antaranya adalah memahami bagaimana cara berpakaian dan berpenampilan secara keseluruhan. Penilaian terhadap karyawan bukan hanya dilihat dari kinerjanya saja, kenyataannya cara berpakaian juga mempengaruhi citra seseorang. Hal utama yang harus dipahami adalah bagaimana kultus lingkungan kerja di perusahaan, karena tidak semua tempat kerja memiliki kebijakan maupun budaya yang sama dalam hal berpakaian. Cara berpenampilan menghasilkan impresi tertentu kepada seseorang. Dengan menampilkan cara berpakaian terbaik, semua orang di tempat kerja akan memiliki kesan yang baik kepada seseorang.
3. Memahami apa itu kerja sama tim
Etika dasar karyawan di tempat kerja tidak terlepas dari kesadaran akan pentingnya *team work*. Kesuksesan perusahaan tidak ditentukan oleh satu orang, melainkan ditentukan oleh setiap anggota yang bekerja bersama-sama. Untuk itu, harus dipahami apa tugas seorang pegawai dan bagaimana cara maksimalkan kompetensi yang dimiliki untuk menyelesaikannya. Hal lainnya adalah memberikan kepercayaan kepada rekan satu tim untuk menangani tugas lainnya. Ini adalah etika dasar yang perlu dipahami semua karyawan. Menyelesaikan pekerjaan secara maksimal akan mendorong produktivitas kerja secara efektif dan efisien. Jika ada satu orang saja tidak memenuhi tugasnya, ini akan membuat semua orang dalam tim akan mengalami masalah.
4. Menjadi karyawan yang bertanggung jawab.
Bertanggung jawab merupakan etika dasar karyawan yang wajib dimiliki serta diimplementasikan di tempat kerja. Menyelesaikan semua tugas yang menjadi tanggung jawab sudah pasti wajib dilakukan. Diberi kepercayaan oleh atasan untuk menangani sebuah proyek tentu merupakan sebuah prestasi tersendiri. Untuk itu, memberikan hasil terbaik merupakan bukti bahwa seseorang memberikan kepercayaan proyek tersebut kepada anda adalah keputusan yang tepat. Namun tanggung jawab di tempat kerja bukan hanya soal pekerjaan bisnis saja, akan tetapi lebih dari itu. Cara

seseorang menggunakan berbagai peralatan kantor hingga mengatur meja kerja sendiri juga bentuk tanggung jawab.

E. RANGKUMAN MATERI

1. Etika merupakan studi tentang standar moral yang bertujuan untuk menentukan standar yang benar atau yang didukung oleh penalaran yang baik. Etika juga dapat didefinisikan sebagai suatu prinsip, pedoman, atau standar yang menunjukkan apakah jenis perilaku tertentu benar atau salah. Namun demikian, secara metodis tidak semua hal yang berkaitan dengan penilaian perbuatan baik dan buruk disebut etika. Etika memerlukan sikap kritis, metodis, dan sistematis dalam melakukan refleksi. Sebagai suatu ilmu, objek dari etika adalah tingkah laku manusia. Akan tetapi berbeda dengan ilmu-ilmu lain yang juga meneliti tingkah laku manusia, etika memiliki sudut pandang normatif.
2. Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian atau keterampilan dari pelakunya. Dalam pengertian yang lebih luas, profesi adalah kegiatan “apa saja” dan “siapa saja” untuk memperoleh nafkah yang dilakukan dengan suatu keahlian tertentu. Sedangkan dalam arti sempit profesi berarti kegiatan yang dijalankan berdasarkan keahlian tertentu dan sekaligus menuntut pelaksanaan norma-norma sosial dengan baik. Karakteristik profesi adalah pekerjaan, namun tidak semua pekerjaan adalah profesi. Profesi mempunyai karakteristik sendiri yang membedakannya dari pekerjaan lainnya.
3. Etika profesi adalah sikap hidup berupa keadilan untuk memberikan pelayanan profesional kepada masyarakat dengan penuh ketertiban dan keahlian. Sedangkan kode etik profesi adalah sistem norma, nilai, dan aturan profesional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik, dan apa yang tidak benar dan tidak baik bagi profesional. Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari. Kode etik bertujuan agar profesional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Kode etik akan melindungi konsumen dari perbuatan yang tidak profesional.

4. Secara umum ada beberapa ciri atau sifat yang selalu melekat pada profesi, yaitu:
 - a. Adanya pengetahuan khusus yang biasanya keahlian dan keterampilan ini dimiliki berkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang bertahun-tahun.
 - b. Adanya kaidah dan standar moral yang sangat tinggi. Biasanya setiap pelaku profesi mendasarkan kegiatannya pada kode etik profesi.
 - c. Mengabdikan pada kepentingan masyarakat, artinya setiap pelaksana profesi harus meletakkan kepentingan pribadi di bawah kepentingan masyarakat.
 - d. Ada izin khusus untuk menjalankan suatu profesi.
 - e. Kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu profesi.
5. Dengan adanya etika profesi, kaum profesional diharapkan dapat bekerja sebaik mungkin dan dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diamanatkan. Profesional merupakan suatu profesi yang mengandalkan keterampilan atau keahlian khusus yang menuntut pengembangan profesi tersebut secara berkelanjutan sesuai perkembangan teknologi. Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang profesional dituntut untuk memiliki beberapa sikap sebagai berikut: (a) memiliki komitmen yang tinggi, (b) memiliki tanggung jawab, (c) mampu berpikir sistematis, (d) penguasaan materi yang mendalam, dan (e) menjadi bagian masyarakat profesional.
6. Setidaknya terdapat tiga fungsi utama kode etik profesi bagi para profesional, yaitu:
 - a. Kode etik profesi memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan.
 - b. Kode etik profesi merupakan sarana kontrol sosial bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan.
 - c. Kode etik profesi mencegah campur tangan pihak di luar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi.
7. Etika di tempat kerja adalah peraturan dan ketentuan yang telah dipatuhi oleh pengusaha maupun karyawan dalam organisasi untuk menjaga budaya dalam organisasi. Tempat kerja yang etis tercermin

dalam sikap dan kebijakan perusahaan dalam memperlakukan karyawan, pemasok, dan anggotanya di dalam organisasi. Ada beberapa alasan mengapa etika di tempat kerja itu penting, di antaranya: pemanfaatan sumber daya yang efektif, meningkatkan produktivitas, semangat tim, pengakuan merk, dan sukses yang lebih besar.

TUGAS DAN EVALUASI

Pertanyaan untuk diskusi:

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang etika, moral, etika profesi, dan kode etik!
2. Jelaskan beberapa alasan mengapa etika di tempat kerja itu penting!
3. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang profesi, profesional, dan profesionalisme !
4. Jelaskan ciri-ciri dan karakter profesionalisme yang anda ketahui!
5. Jelaskan beberapa karakter etis yang anda ketahui yang merepresentasikan perilaku etis di lingkungan kerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. (2012). Guru Profesional. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. (1990). Manajemen Pengajaran Secara manusiawi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Aris N. (2021, 18 Maret). Pentingnya Etika di Tempat Kerja. Diakses dari <https://koran-jakarta.com/pentingnya-etika-di-tempat-kerja?page=all>, pada tanggal 6 Juni 2022.
- Barsky, Allan Edward. (2010). Ethics And Values In Social Work. New York: Oxford University Press, Inc.
- Beekum, Rafik Issa. (2004). Etika Bisnis Islam. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bertens, K. (1994). Etika. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Codemi Publication. (2021, 24 Agustus). Etika Dasar Karyawan di Sekitar Tempat Kerja. Diakses dari <https://codemi.co.id/etika-dasar-karyawan-di-sekitar-tempat-kerja/>, pada tanggal 6 Juni 2022.
- Harefa, Andrias. (2004). Membangkitkan Etos Profesionalisme. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Hasibuan, Abdurrozzaq. (2017). Etika Profesi - Profesionalisme Kerja. Medan: UISU Press.
- Keraf, Sonny. (2005). Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya. Yogyakarta: Kanisius.
- Koehn, Daryl. (2000). Landasan Etika Profesi. Yogyakarta: Pustaka Filsafat Kanisius.
- Kurniawan, Agung , (2005). Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Mangkuprawira, Sjafr. (2001). Etika Kerja. Jakarta: Grafindo.
- Mangkuprawira, Sjafr. (2007, 2 September). Membangun Etika Kerja. Diakses dari <https://ronawajah.wordpress.com/2007/09/02/membangun-etika-kerja/>, pada tanggal 6 Juli 2022.
- Masram dan Mu'ah. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Putra, Ichsans dan Pratiwi, Ariyanti. (2005). Sukses dengan Soft Skills: Bagaimana Meningkatkan Kemampuan Interaksi Sosial Sejak Kuliah. Bandung: Direktorat Pendidikan Institut Teknologi Bandung.
- Rudito, Bambang dan Famiola, Melia. (2007). Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia. Bandung: Rekayasa Sains.
- Sinamo, Jansen. (2011). Delapan Etos Kerja Profesional. Jakarta: Institut Mahardika.
- Suprihatiningrum, Jamil. (2017). Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN)

BAB 12: HUBUNGAN

KETENAGAKERJAAN DI PERUSAHAAN

Dr. Ronny Buha Sihotang, Drs., M.M

Universitas Advent Indonesia

BAB 12

HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN DI PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Untuk memahami hubungan ketenagakerjaan di perusahaan semua pihak harus mengarahkan pola pikiran dari sudut pandang yang lebih luas. Karena mempelajari hubungan ketenagakerjaan ujung-ujungnya berimbas keberbagai pihak yang berkepentingan. Maka untuk membahas dan mempelajari “hubungan ketenagakerjaan” di perusahaan harus dilihat dari berbagai aspek yaitu mencakup pihak-pihak yang terlibat tentang hubungan ketenagakerjaan di perusahaan. Berbagai pihak yang dimaksud adalah (1) pengusaha melalui bentuk badan hukum perusahaan yang didirikannya, (2) tenaga kerja (karyawan), (3) masyarakat umum, (4) Pemerintah. Ke empat pihak yang saling berhubungan tentang hubungan ketenagakerjaan tersebut dibagi menjadi dua bagian yaitu (1) Pihak Internal Perusahaan yaitu perusahaan dan tenaga kerja yang bekerja di perusahaan, (2) Pihak Eksternal Perusahaan yaitu mereka atau pihak yang tidak secara langsung berhubungan dengan operasional perusahaan tetapi berpengaruh kepada hubungan ketenagakerjaan di perusahaan secara internal. Jadi supaya lebih jelas berikut diberikan uraian kedua pendekatan hubungan ketenagakerjaan tersebut di perusahaan.

B. PIHAK INTERNAL PERUSAHAAN

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh “tenaga kerja atau karyawan” yang dimilikinya. Karena perusahaan hanya akan “beroperasi” melalui tenaga kerja tersebut. Untuk itu tenaga kerja menjadi satu kunci yang harus dipahami dan diperhatikan betul dalam satu perusahaan. Biasanya satu perusahaan memiliki beberapa tenaga kerja atau karyawan tentu tergantung besar-kecilnya perusahaan. Makin besar perusahaan, makin `besar atau banyak departemen yang dimiliki dan sudah tentu makin banyak tenaga kerja atau karyawan yang dimiliki. Dalam hal ini ada dua pihak utama “yang berkepentingan dalam hubungan ketenagakerjaan di perusahaan yaitu Perusahaan dan karyawan atau tenaga kerja. Hal mendasar ini harus dipahami betul “hubungan antara perusahaan (melalui pengusaha dan badan hukum perusahaannya) dan dengan tenaga kerja atau karyawan. Pada saat seorang tenaga kerja (karyawan) sudah diterima bekerja di satu perusahaan maka kedua belah pihak (perusahaan dan tenaga kerja) wajib dan harus memahami arti hubungan ketenagakerjaan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Undang-undang Ketenagakerjaan, yang dimaksud dengan “ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja” di satu perusahaan. Untuk itu pahamiilah dengan baik makna kata “sebelum, selama dan sesudah masa kerja” agar kedua belah pihak mengerti dan memahami dengan pasti tujuan, arah, dampaknya bagi perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri.

Perusahaan adalah pihak pertama dalam hal ini dimiliki oleh pengusaha dan tenaga kerja adalah pihak kedua dalam hal ini menjadi karyawan atau tenaga kerja yang siap melakukan pekerjaan di perusahaan sesuai bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya oleh perusahaan dengan menerima upah dan lainnya sesuai kesepakatan yang disepakati kedua belah pihak. Sebagai tenaga kerja, maka ada tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh karyawan sesuai bidang dan kebutuhan perusahaan. Karyawan melaksanakan pekerjaan berdasarkan uraian kerja atau tugas (*job description*) yang diberikan perusahaan kepadanya. Untuk itu Perusahaan dan tenaga kerja mengikat diri dalam satu persetujuan proses dan prosedur kerja yang biasanya ditentukan oleh Perusahaan.

Persetujuan dan proses kerja yang menjadi tanggung jawab kedua belah pihak dibuat sesuai perjanjian kerja yang disepakati kedua belah pihak. Hal ini bisa dilihat pada saat pertama sekali seorang tenaga (tentu sesudah lulus proses seleksi penerimaan tenaga kerja dan dinyatakan bahwa tenaga kerja tersebut lulus seleksi, (termasuk seleksi kesehatan) diterima sebagai pegawai di perusahaan yang dilamar. Artinya sebelum tenaga kerja diterima pahami dahulu perjanjian kerja tersebut.

Pada saat seorang tenaga kerja diterima bekerja, maka ada tahapan mendasar yang harus dipahami oleh tenaga kerja yang diterima dan perusahaan itu sendiri melalui pimpinan departemen dan atau bagian personalia perusahaan. Tahapan mendasar yang dimaksud adalah adanya “perjanjian kerja selama masa percobaan” antara karyawan yang baru diterima dengan Perusahaan melalui pimpinan departemen dimana tenaga kerja akan bekerja dan atau melalui bagian personalia. Perjanjian kerja yang dimaksud biasanya memiliki beberapa poin penting antara kedua belah pihak. Perjanjian kerja antara tenaga kerja yang baru diterima dengan perusahaan dengan status “masa percobaan” selama tiga bulan atau lebih memberikan beberapa poin penting dengan maksud agar kedua belah pihak memahami “hubungan ketenagakerjaan” selama masa percobaan (*probation period*). Beberapa poin penting selama masa percobaan khusus tenaga kerja yang baru diterima adalah (1) tanggal mulai diterima bekerja, (2) posisi atau bidang pekerjaan, (3) jam kerja biasanya delapan (8) jam kerja sehari untuk hari kerja dari hari Senin sampai hari Jumat berarti lima (5) hari kerja satu minggu berarti empat puluh jam kerja untuk satu minggu kerja. Ini pun tergantung kebijakan dari pimpinan perusahaan untuk menetapkan jam kerja perusahaan. Karena beda perusahaan bisa beda jam kerja yang digunakan, (4) laporan pekerjaan atau atasan tenaga kerja yang akan menilai hasil pekerjaan tenaga kerja baru, (5) jumlah gaji dan lainnya yang akan diterima tenaga kerja, (6) jangka waktu yang menyatakan bahwa tenaga kerja diterima atau tidak diterima sebagai tenaga kerja tetap perusahaan. Bila tidak diterima sebagai karyawan tetap selama pertimbangan masa percobaan, maka satu bulan sebelum pemutusan hubungan kerja sudah harus diberikan surat pemberitahuan. Jadi semua persyaratan harus dipahami kedua belah pihak yaitu antara calon tenaga kerja dan perusahaan yaitu

yang diwakili langsung oleh atasan langsung calon tenaga kerja dibuat sebagai skema terciptanya hubungan ketenagakerjaan di perusahaan. Sehingga kedua belah pihak memahami dengan jelas hak dan kewajiban masing-masing selama masa percobaan.

Pada saat masa percobaan tenaga kerja dan perusahaan akan mencoba melaksanakan prinsip “hubungan ketenagakerjaan” sebaik mungkin sesuai isi perjanjian kerja. Dengan harapan masing-masing pihak melakukan tanggung jawab masing-masing sebaik mungkin. Walaupun beda pemahaman akan ekspektasi kedua belah pihak. Sudah tentu tenaga kerja yang masih dalam tahap percobaan memiliki komitmen yang kuat sesuai isi perjanjian kerja selama masa percobaan. Dipihak lain perusahaan melalui atasan langsung calon tenaga kerja tetap akan memantau sebaik mungkin kualitas dan kuantitas hasil kerja, perilaku kerja dan interaksi kerjanya. Untuk memastikan bahwa calon tenaga kerja tetap tersebut sesuai dengan harapan perusahaan dan memenuhi syarat sesuai perjanjian kerja yang ditandatangani kedua belah pihak.

Biasanya pada tahapan ini “hubungan ketenagakerjaan” akan berjalan dengan sangat baik karena sudah jelas “ketentuan melalui kesepakatan” karena konsekuensi pekerjaan dan tanggung jawab sudah terurai dengan baik. Tentu pada saat kenyataan kerja di lapangan bisa beraneka ragam. Interaksi sesama tenaga kerja akan muncul, khususnya memahami interaksi kerja tenaga kerja baru dan tenaga kerja lama. Penilaian langsung dari atasan akan *kondite* calon tenaga kerja tetap dalam arti luas, seperti kecakapan proses kerja, interaksi dengan teman sejawat, ketepatan waktu dan harapan kualitas dan kuantitas kerja yang dibutuhkan dalam lowongan kerja yang sedang dilaksanakan. Jika selama masa percobaan calon tenaga kerja dianggap kompeten dan cakap melakukan pekerjaan sesuai bidangnya. Maka calon karyawan tetap tersebut akan diangkat sebagai karyawan tetap dan menjadi tenaga kerja di perusahaan.

Pada saat tenaga kerja lulus dari masa percobaan, maka dia akan diangkat dan diterima sebagai tenaga kerja atau pegawai tetap. Ketika telah diangkat sebagai pegawai tetap. Kembali hubungan ketenagakerjaan harus jelas dan dipahami oleh kedua belah pihak. Dalam tatanan telah diangkat sebagai pegawai maka akan ada tahapan terus terang dan terang terus dalam tatanan ketenagakerjaan di perusahaan. Tatanan tersebut

jas dan harus dimaknai, diketahui dan dipahami kedua belah pihak. Dalam hal ini “peraturan kepegawaian” perusahaan menjadi satu acuan khusus untuk memahami “hubungan ketenagakerjaan” antara karyawan dan perusahaan. Dan biasanya “peraturan kepegawaian” tersebut selain untuk perusahaan dan karyawan, juga wajib diketahui dan disahkan oleh Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Pemerintah Setempat, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten setempat di tempat dimana perusahaan berdomisili. Lebih lanjut akan dibahas ini dibagian Eksternal Perusahaan.

Peraturan Kepegawaian yang mengatur hubungan ketenagakerjaan tersebut memuat poin-poin penting antara Karyawan dan Perusahaan. Berikut diberikan cakupan umum isi peraturan kepegawaian (1) peraturan kepegawaian secara umum berisikan syarat-syarat kerja, tata tertib, ketentuan-ketentuan sebagai pedoman mengatur produktivitas kerja, peningkatan hubungan kerja yang harmonis semua tenaga kerja-tenaga kerja di perusahaan, (2) untuk itu semua pegawai wajib mengetahui, memahami dan melaksanakan peraturan demi tercapai tujuan bersama antara perusahaan dan karyawan yaitu memajukan perusahaan sebagai sarana pengembangan bersama dalam mencapai standar kehidupan yang lebih baik, (3) untuk itu hak dan kewajiban patut diikuti, dilaksanakan, dalam melaksanakan setiap aspek pekerjaan masing-masing karyawan baik karyawan warga negara Indonesia maupun karyawan tenaga kerja asing (4) hak pegawai meliputi gaji dan tunjangan-tunjangan lain sesuai kemampuan perusahaan, (5) memperoleh kesempatan pengembangan potensi diri sesuai Pendidikan, (6) menyampaikan saran-saran dan keluhan kepada Pimpinan sesuai prosedur dan mekanisme yang berlaku, (6) berhak atas cuti tahunan, (7) cuti karena sakit, (8) cuti melahirkan bagi wanita, (9) tunjangan pengobatan, (10) tunjangan hari Raya, (11) tunjangan kematian, (12) tunjangan *pension*, (13) Layanan BPJS Kesehatan, (14) dan lainnya sesuai kemampuan dan kebijakan perusahaan.

Dipihak lain kewajiban pegawai secara umum sebagai berikut (1) melaksanakan tugas dan kewajiban termasuk perintah atas dengan sebaik-baiknya, (2) melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sesuai uraian kerja yang ditetapkan perusahaan, (3) mengikuti dan melaksanakan waktu dan jam kerja sesuai peraturan, (4) apabila tidak masuk kerja wajib memberitahukan kepada atasan atau personalia, (5) mengenakan pakaian

yang sopan dan rapih, (6) wajib mengisi absensi baik pada saat masuk kerja maupun keluar kerja, (6) wajib di tempat kerja pada jam kerja kecuali keluar kantor atas izin atasan atau pimpinan departemen, (7) bekerja dengan cermat, tertib dan jujur, (8) menjaga rahasia atas dokumen-dokumen perusahaan baik secara *soft copy* maupun *hard copy* dan tidak memberikan informasi dokumen ke pihak lain tanpa seizin pimpinan, (8) menjaga keselamatan harta benda perusahaan dan tidak menggunakannya untuk kepentingan pribadi, (9) menjaga nama baik perusahaan dan menghindari hal-hal yang menghambat kemajuan perusahaan, (10) menjalin kerja sama yang baik antara sesama karyawan, (11) menjaga kebersihan dan kerapihan tempat kerja.

Secara garis besar peraturan hubungan ketenagakerjaan atau sering juga disebut peraturan kepegawaian di sebuah perusahaan menekankan bahwa perusahaan dan tenaga kerja adalah satu kesatuan yang saling mendukung dan melengkapi. Itulah sebabnya “padu” mengembangkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ada hak dan tanggung jawab perusahaan, ada hak dan tanggung jawab karyawan dalam mengembangkan perusahaan. Jika hal ini dipahami dengan baik dan benar. Sehingga apapun pencapaian yang diperoleh perusahaan, itu adalah hasil kerja semua tim kerja. Jika perusahaan memperoleh keuntungan atau laba, itu adalah hasil semua tim kerja. Sebaliknya jika perusahaan merugi (rugi) itu juga adalah hasil tim kerja.

Peraturan, persetujuan dan proses kerja bisa saja berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain, hal ini bisa terjadi karena karakteristik bidang pekerjaan bisa berbeda satu sama lain walaupun dalam perusahaan yang sama. Contoh karyawan yang bekerja dibidang produksi produk pabrik bisa saja bekerja secara bergantian (*shifted*) karena pabrik harus beroperasi lebih dari delapan jam sehari. Maka bagi mereka yang bekerja dibidang produksi produk wajib bekerja dengan cara bergiliran. Sementara tenaga kerja yang bekerja dibidang administrasi boleh bekerja tanpa *shifted* misalnya bekerja masuk jam 8.00 pagi bisa pulang jam 17.00 sore. Jadi bagi tenaga kerja (sesuai bidang masing-masing) hal-hal seperti ini wajib dipahami agar hubungan kerja sesuai bidang masing-masing berjalan dengan sangat baik.

Tenaga kerja-tenaga kerja di perusahaan sudah tentu memiliki latar belakang berbeda satu satu sama lain. Untuk itu masing-masing tenaga kerja perlu dan sangat mendasar harus menyadari dan memastikan bahwa perbedaan latar belakang adalah hal yang harus diterima dalam memelihara dan mengerjakan pekerjaan secara bersama-sama. Sebagai karyawan perusahaan, maka sudah seharusnya masing-masing karyawan menyadari bahwa mereka adalah tim kerja yang “mengikat diri” dalam memajukan perusahaan sehingga kewajiban memelihara “hubungan kerja” menjadi satu keharusan. Namun fakta-fakta lapangan menunjukkan bahwa masih banyak tenaga kerja di satu perusahaan belum menyadari betul bahwa mereka wajib (1) memelihara hubungan kerja yang padu, (2) ego kebersamaan sebagai *team* kerja belum padu, (3) perusahaan hanya akan maju dan berhasil jika hubungan antar tenaga kerja saling menguatkan dan melengkapi. Sifat egois pribadi wajib dihindari dalam memupuk kebersamaan dalam hubungan ketenagakerjaan di perusahaan. Bill Gate (www. Tech 2020) menekankan bahwa interaksi pribadi untuk sesama karyawan fokus kepada pengembangan pribadi *“I am not in competition with anyone but myself. My goal is to improve myself continuously with others”*. Kalau pernyataan ini disadari dan diikuti masing-masing karyawan, maka sikap dan perilaku kerja akan fokus kepada pengembangan karyawan bersama rekan kerja di perusahaan. Ego pribadi dengan segala kelebihan dan kekurangan akan menyatu dan berpadu bersama rekan-rekan kerja yang lain. Baik dalam satu departemen maupun departemen lain dalam masing-masing bidang kerja.

Fakta ketidakpaduan “hubungan ketenagakerjaan” di perusahaan terjadi karena faktor-faktor yang bersumber dari latar belakang karyawan yang sedang bekerja di perusahaan. *Type* perilaku individu karyawan tersebut meliputi:

1. Komunikasi sosial antara sesama tenaga kerja.

Komunikasi yang baik biasanya terjadi dalam hidup sehari-hari antara sesama manusia, tentu ini terjadi sejak karyawan tersebut berinteraksi dengan berbagai pengalaman hidup sehari-hari. Mulai dari masa anak-anak, dengan keluarga, dengan teman sepermainan, dengan teman sekolah (taman kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama,

Sekolah Menengah Atas, Saat kuliah Sarjana, Saat Kuliah Master, Saat Kuliah Doktoral, Saat telah memiliki pengalaman di beberapa perusahaan.

Dalam hal ini, fakta-fakta yang perlu diperhatikan adalah semakin beraneka ragam asal-usul interaksi dan dengan asal usul yang berbeda-beda dari karyawan tersebut, maka boleh dipastikan dan seharusnya komunikasi dan hubungan interaksi kerja akan baik dan benar karena sudah tercipta dengan keberagaman komunikasi sosial antara sesama mulai dari masa anak-anak, saat sekolah, saat kuliah, saat sama-sama kerja dengan karyawan dan pihak-pihak lain,

2. Budaya

Budaya juga faktor penting dalam hubungan ketenagakerjaan karena menyangkut pola interaksi hidup turun-temurun dari tenaga kerja itu sendiri. Walau kadang budaya ini sering kurang mendapat perhatian dari berbagai pihak dalam berinteraksi satu sama lain namun budaya sering alat cara berinteraksi dengan sesama tenaga kerja. Memang budaya tidak ada yang jelek, tetapi dengan memperhatikan cara interaksi hidup seorang tenaga kerja (melalui budayanya) bisa diperhatikan untuk memastikan “pola interaksi antar karyawan dalam satu perusahaan,

3. Pendidikan

Latar belakang Pendidikan juga memegang peranan penting dalam hubungan ketenagakerjaan. Karena Pendidikan menjadi satu acuan dan sering menjadi pertimbangan “bagaimana nantinya tenaga kerja tersebut berinteraksi satu sama lain (baik dalam satu departemen, antar departemen dalam satu perusahaan, termasuk interaksi dengan pihak-pihak lain atau eksternal perusahaan). Normalnya (walau tidak selamanya), karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang lebih tinggi “seharusnya” memiliki hubungan ketenagakerjaan yang lebih baik daripada mereka yang memiliki latar belakang pendidikan yang lebih rendah. Misalnya seorang karyawan dengan latar belakang Magister (S2) seharusnya lebih baik daripada seorang karyawan dengan latar belakang Sekolah Menengah dalam hal “berinteraksi kepada sesama karyawan dan pihak-pihak lain di perusahaan, Namun faktanya bisa berbeda didalam mengerjakan sehari-hari. Karyawan yang memiliki Pendidikan yang lebih

tinggi sering merasa lebih hebat dari rekan kerja yang memiliki Pendidikan yang lebih rendah. Pada hal pengalaman kerja jauh lebih sempurna daripada “berpendidikan tinggi” namun pengalamannya masih sedikit.

4. Agama

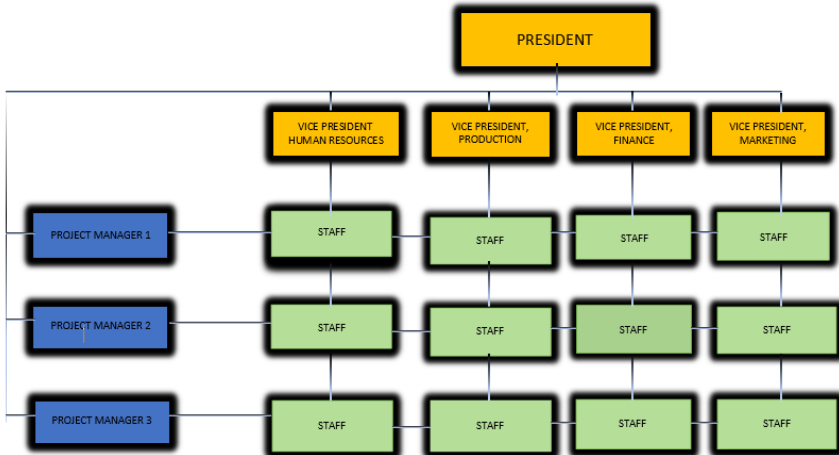
Pada prinsipnya “agama adalah untuk manusia” artinya karyawan (sebagai tenaga kerja) seharusnya berinteraksi dengan sangat baik kepada sesama karyawan di Perusahaan. Jangan sampai karena beda agama, maka proses kerja tidak jalan sebagaimana seharusnya. Acuan dasar tim kerja menjadi satu acuan mendalam yang harus dipahami sehingga operasional pekerjaan akan berjalan dengan baik. Ketika kita bekerja dalam satu perusahaan, maka nilai-nilai agama yang dimiliki karyawan akan membuat operasional berjalan dengan lebih baik karena akan saling mendukung dan saling melakukan yang terbaik atas ajaran agama masing-masing tenaga kerja yaitu selalu berbuat “yang terbaik” dalam hidup sehari-hari, khususnya dalam wadah bekerja untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan secara khusus dan semua karyawan secara umum.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman adalah guru atau dosen yang terbaik karena pengalaman bukan lagi berdasarkan teori yang berdasarkan rujukan menurut tuan A dan tuan B atau katanya tetapi berdasarkan fakta sebab sudah memahami dan mengalami sendiri “hubungan dan interaksi” dengan berbagai pihak tentang hubungan ketenagakerjaan dari interaksi langsung dengan perusahaan-perusahaan yang pernah dia lalui. Dan tentu pengalaman-pengalaman tersebut sesuai dengan bidang kerja dan bidang operasional usaha (*business line*) perusahaan yang pernah dilalui. Yang pasti makin besar perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar jumlahnya, dan struktur organisasi yang besar akan membuat hubungan ketenagakerjaan makin kompleks. Sehingga memberikan pengalaman hubungan kerja yang luas dan besar.

Faktor lain yang sangat perlu diperhatikan dalam internal perusahaan adalah hubungan ketenagakerjaan internal yaitu hubungan ketenagakerjaan antara departemen-departemen terkait yang ada di perusahaan itu sendiri. Untuk memahami hubungan ketenagakerjaan

internal setiap departemen yang ada wajib memahami hubungan jalur proses kerja antar departemen. Dan menghubungkannya dengan keluaran proses (*out put*) kerja satu sama lain. Proses operasional perusahaan mulai dari *Input* → Proses → *Output*. Acuan ini penting diperhatikan karena sering terjadi hubungan ketenagakerjaan lancar dan tidak lancar karena hubungan ketenagakerjaan kurang atau tidak memahaminya. Contoh, hubungan *department Human Resources* dengan *department* Produksi dan sebaliknya; hubungan *department* Produksi dengan *department* Keuangan dan sebaiknya, hubungan *departement Finance* dengan *department Marketing* dan sebaliknya demikian seterusnya dengan departemen lain sesuai luasnya jaringan *department* yang dimiliki perusahaan. Tentu hubungan ketenagakerjaan bisa dilihat sesuai antar *department* seperti bagan berikut sebagai contoh:



Interaksi hubungan ketenagakerjaan sangat tinggi dan saling berhubungan satu sama lain terkait jaringan (*link*) hubungan kerja antar departemen. Maka untuk operasional perusahaan dibutuhkan jaringan hubungan ketenagakerjaan yang sangat padu, kompak dan saling mendukung dalam interaksi hubungan ketenagakerjaan antar departemen.

Hubungan ketenagakerjaan seperti di atas yaitu struktur organisasi matriks sudah sangat cocok di jaman sekarang yaitu dengan menggunakan jaringan internet antar departemen. Tentu pendekatan sistem informasi melalui departemen *Technology* Informasi semua *link* atau jaringan sudah

saling terkait antar departemen sesuai besar kecilnya operasional perusahaan itu sendiri. Kedua gambar menunjukkan walau beda departemen tetapi kaitan profesionalisme hubungan ketenagakerjaan saling terkait. Untuk memenuhi hubungan kerja antar dibutuhkan kesadaran pekerja untuk saling melengkapi, menanggapi, dan menata pekerjaan selengkap mungkin sehingga operasional pekerjaan antar departemen otomatis berjalan dengan baik sesuai sistem informasi *tehnology* antar departemen yang saling terkait.

Salah satu acuan dasar yang perlu dipahami dalam hubungan ketenagakerjaan di perusahaan adalah memegang teguh dan melaksanakan prinsip TIM KERJA pada masing-masing departemen yang ada diperusahaan. Karena bisa saja masih ada perbedaan-perbedaan perilaku bekerja sehingga hubungan ketenagakerjaan antar departemen, bahkan bisa dalam satu departemen terjadi konflik. Tentu latar belakang masing-masing tenaga kerja yang pada hakikatnya bisa menciptakan masalah-masalah dalam hubungan ketenagakerjaan.

Namun kembali diingatkan ketika seorang tenaga kerja bergabung dalam satu perusahaan sesuai perjanjian dan kesepakatan bersama di satu perusahaan, maka semua tenaga kerja yang ada di perusahaan adalah TIM KERJA. Jadi prinsip kecerdasan majemuk untuk saling menerima, saling mencoba memahami perbedaan atas latar belakang tenaga kerja harus dijunjung tinggi sehingga menjadi sebuah budaya organisasi (*organization behaviour*). Karena hubungan TIM KERJA yang dirasakan dan dilaksanakan oleh semua “hubungan ketenagakerjaan” akan membuat perusahaan mencapai visi dan misi sebagaimana direncanakan.

Berikut diberikan suatu fokus kerja agar semua tenaga kerja yaitu TIM KERJA yang ada di perusahaan benar-benar terinspirasi dalam menjaga hubungan ketenagakerjaan di perusahaan. Jika ini dilakukan dengan baik dan benar oleh semua unsur-unsur tenaga kerja bagian setiap departemen yang dimiliki perusahaan, hubungan ketenagakerjaan solid dan padu.

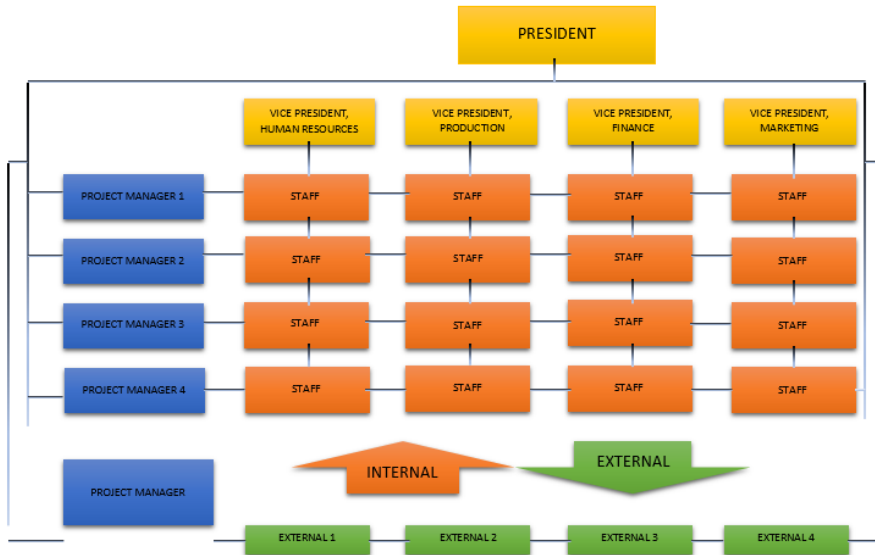
T	Tetap Fokus Pada Tujuan Perusahaan
I	Ingin melakukan Yang Terbaik
M	Masing-masing bertanggung jawab sesuai bidang kerja
K	Kinerja komunikasi terstruktur dengan baik dan benar
E	Evaluasi komunikasi dan tahapan proses kerja pada masing-masing departemen

R	Ramah dan cepat tanggap terhadap rekan-rekan kerja dan pelanggan
J	Jalin hubungan internal dan eksternal secara bijak.
A	Aktif dan <i>responsive</i> menanggapi pihak-pihak terkait dengan sopan dan santun.

C. HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN EKSTERNAL.

Pemahaman yang perlu diperhatikan dalam hubungan ketenagakerjaan eksternal adalah pihak-pihak berkepentingan yang terkait antara perusahaan secara internal (bersama karyawan) dengan pihak lain di luar perusahaan dalam hal ini sering disebut “*stakeholders*”. *Stakeholder* adalah semua lapisan masyarakat yang terkait langsung atau berkepentingan dan tidak langsung dengan operasional perusahaan. Untuk menentukan siapakah yang terlibat langsung dan tidak langsung terhadap operasional perusahaan tergantung dari karakteristik operasional perusahaan. Karena beda bidang usaha perusahaan maka akan beda juga untuk menentukan pihak-pihak yang terkait langsung dan tidak langsung dengan perusahaan. Contoh, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa seperti operasional Rumah Sakit, Penerbangan, dan perusahaan jasa lainnya, maka akan sangat berbeda dengan perusahaan yang bergerak dibidang produksi atau pabrik. Contoh perusahaan Toyota, Unilever, pabrik-pabrik lainnya yang bergerak dalam bidang produksi barang secara fisik.

Berikut diberikan “struktur organisasi perusahaan” yang menunjukkan hubungan ketenagakerjaan internal perusahaan dengan hubungan ketenagakerjaan eksternal perusahaan yang memang harus ada kaitan dalam proses pelaksanaan operasional perusahaan.



Jadi seorang tenaga kerja yang bekerja di satu perusahaan “harus” memahami betul bidang usaha perusahaan untuk memastikan dan menyadari “hubungan ketenagakerjaan” dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. Jika tenaga kerja perusahaan sudah memahami hal ini, maka tenaga kerja tersebut akan sadar dengan siapa saja dia dapat “berhubungan” terhadap pihak-pihak eksternal perusahaan terkait dengan pekerjaan yang sedang dikerjakan di perusahaan. Coba perhatikan struktur organisasi (*organization structure*) perusahaan dalam gambar di atas. Maka berdasarkan struktur organisasi tersebut setiap departemen harus tahu betul dengan siapa dan pihak mana saja mereka akan berhubungan terkait pekerjaan yang dikerjakannya terhadap pihak-pihak eksternal perusahaan.

D. DEPARTEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCE DEPARTMENT*)

Tenaga kerja yang bekerja di departemen sumber daya manusia (*human resource department*) di sebuah perusahaan sangat berhubungan dengan pihak eksternal perusahaan. Mereka yang bekerja di departemen sumber daya manusia sangat terkait dengan “undang-undang tenaga kerja”

yang diatur oleh pihak eksternal perusahaan melalui Peraturan Pemerintah. Adalah juga sudah pasti dan benar bahwa perusahaan secara internal telah membuat peraturan kerja perusahaan yang isinya secara umum adalah mengatur hak dan tanggung jawab, dan kewajiban karyawan dan pihak perusahaan melalui kesepakatan perjanjian kerja antara “tenaga kerja (karyawan) dengan perusahaan”. Atas prinsip ini, maka tenaga kerja dibagian departemen sumber daya manusia wajib dan harus berhubungan dengan pihak eksternal perusahaan untuk memastikan bahwa pengaturan sumber daya manusia perusahaan telah sesuai dengan departemen lain atau eksternal perusahaan. Klarifikasi tentang upah minimum karyawan, jam kerja karyawan, hak cuti, proses promosi, proses demosi, pindah kerja, penerimaan karyawan selama masa percobaan, pengangkatan untuk menjadi pegawai tetap dan lainnya harus selara dengan aturan eksternal perusahaan, dalam hal peraturan-peraturan Pemerintah tentang “hubungan ketenagakerjaan” antara karyawan, perusahaan, dan peraturan ketenagakerjaan menurut undang-undang yang berlaku. Dan ini semua terkait dengan hubungan eksternal perusahaan.

E. DEPARTEMEN PRODUKSI (*PRODUCTION DEPARTMENT*)

Untuk bagian departemen produksi hal mendasar yang menjadi acuan hubungan ketenagakerjaan adalah aturan lingkungan hidup yang menyangkut hubungan dengan masyarakat sekitar terkait dari limbah asap, sampah, lingkungan pabrik, gudang, jalur transportasi, dan lainnya. Sehingga bagi tenaga kerja yang bekerja di bagian produksi pihak-pihak eksternal tersebut ada yang sudah diatur oleh Pemerintah, dan ada juga yang harus diantisipasi tenaga-tenaga kerja di departemen ini. Untuk pabrik acuan pekerjaan dari tenaga-tenaga kerja internal yang terkait dengan atau berhubungan dengan hubungan dengan eksternal banyak mengacu kepada prinsip “sertifikasi lingkungan, sertifikasi produk, dan lainnya”. Sertifikasi ISO (International Standard for Organization) yang beraneka ragam syarat yang harus dipenuhi. Untuk mengurus dan mendapatkan pemenuhan sertifikasi maka “ketenagakerjaan” dari bagian departemen produksi harus proaktif dan atau memenuhinya sesuai dengan mendapatkan sertifikat-sertifikat tersebut. Sedangkan untuk

pemenuhan syarat produksi barang berkualitas menurut ketentuan Indonesia mengikuti SNI (Standar Nasional Indonesia). Jadi untuk hubungan Nasional dan International, maka tenaga kerja bagian produksi sangat berkepentingan kepada pihak eksternal perusahaan.

F. DEPARTEMEN KEUANGAN (*FINANCE DEPARTMENT*)

Hubungan ketenagakerjaan yang bekerja di departemen keuangan (*Finance Department*) di perusahaan juga melibatkan banyak pihak eksternal yang terkait di antaranya dengan pihak (1) bank pekerjaan yang terkait dengan pihak bank adalah urusan setor uang, urusan tarik uang, dan urusan lain yang terkait dengan transaksi keuangan, (2) asuransi pekerjaan yang terkait dengan harta (*assets*) perusahaan yang asuransikan ke perusahaan-perusahaan asuransi, (3) perpajakan pekerjaan yang terkait dengan urusan rutin secara harian, bulanan dan tahunan tentang perpajakan, yaitu semua aspek perpajakan yang terkait dengan operasional perusahaan akan ditangani bagian (departemen) keuangan perusahaan melalui tenaga kerja perusahaan yang ditugaskan bertanggung jawab untuk menangani aspek perpajakan, dan lainnya. Jadi bagian semua karyawan yang bekerja di departemen ini wajib mengetahuinya, walaupun secara langsung bukan bagian uraian kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

G. DEPARTEMEN *MARKETING* (*MARKETING DEPARTMENT*)

Departemen *Marketing* memiliki aspek yang paling penting dalam hubungan eksternal ketenagakerjaan perusahaan. Selain harus satu tim yang solid dan kompak secara internal perusahaan yaitu mulai pimpinan *marketing* perusahaan (Wakil Presiden *Marketing*) hingga semua komponen tenaga kerja yang terdaftar di bagian *marketing*, hubungan ketenagakerjaan secara eksternal menjadi satu acuan khusus. Karena ujung-ujungnya tim ketenagakerjaan internal perusahaan adalah juga tim kerja eksternal ketenagakerjaan bagi masyarakat luas. Hubungan ketenagakerjaan eksternal ini adalah istimewa karena semua pihak-pihak yang bersentuhan dengan pelanggan atas produk yang dibeli pelanggan akan menjadi bagian dari perusahaan secara eksternal. Artinya pelanggan adalah eksternal perusahaan. Itulah sebabnya semua data, semua

informasi produk, proses distribusi, mulai dari produsen (perusahaan itu sendiri). Proses *marketing* memiliki *link* (jaringan) yang sangat luas. Dan itu hanya bisa beroperasi dengan baik apabila semua tenaga kerja internal departemen *marketing* berjalan dengan baik dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. Agar *marketing* berjalan dengan baik maka semua hubungan ketenagakerjaan dengan pihak-pihak terkait eksternal harus beroperasi dengan baik. *Channel distribution* mulai dari Perusahaan → Distributor → Agen → *Reseller* → Penjual → Konsumen, dan bentuk jalur lain seperti Departemen *Marketing* kehendaki. Untuk jalur seperti ini sudah dan sepatutnya “hubungan ketenagakerjaan eksternal” sangat kuat. Jangkauan ini harus diperhatikan mulai dari dan ke (1) pasar lokal daerah kabupaten, (2) antar propinsi misalnya Indonesia memiliki 34 provinsi atau secara Nasional, dan (3) pasar International (*export*). Yang pasti berbeda produk yang akan dijual bisa berbeda hubungan ketenagakerjaan yang harus diperhatikan perusahaan terhadap pihak-pihak eksternal perusahaan. Artinya pahami produk yang menjadi tanggung jawab departemen *marketing* supaya jaringan atau *link* hubungan ketenagakerjaan dengan pihak eksternal terurai dengan baik dan benar.

Untuk jalur eksternal selain kaitan internal departemen perusahaan, hubungan menyeluruh pihak-internal perusahaan dengan Pemerintah sebagai bagian dari pengelolaan Negara juga mandatori harus diperhatikan. Karena Pemerintah sendiri membuat Undang-undang dan peraturan terkait bidang-bidang usaha Perusahaan. Misalnya undang-undang lingkungan hidup yaitu Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan hidup, demikian juga tentang sistem pengendalian mutu (kualitas) produk, semua sistem sertifikasi tentang mutu (kualitas) produk, *Standard Nasional Indonesia (SNI)*, Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*), *International Standard of Organization (ISO)* mulai dari ISO 9000, 9001, 9002, 9003 dan lainnya sesuai bidang usaha perusahaan. Undang-undang No. 32 tahun 2009 tentang lingkungan hidup bagi semua masyarakat khususnya pabrik-pabrik yang beroperasi wajib diperhatikan. Hal ini perlu diperhatikan karena perusahaan dan ketenagakerjaan dalam satu Negara tidak bisa dipisahkan dengan Undang-undang dan peraturan Pemerintah, Sertifikasi operasional perusahaan secara *international*. Bagaimanapun pengusaha dan atau perusahaan yang beroperasi di

Indonesia adalah bagian yang tidak terpisahkan dari Pemerintah, dan negara-negara lain sesuai kebutuhan operasional perusahaan itu sendiri. Kemajuan perusahaan bersama tenaga kerja yang dimilikinya adalah juga kemajuan Pemerintah. Sebaliknya, masalah-masalah yang terjadi di Perusahaan bersama tenaga kerja yang dimilikinya adalah masalah Pemerintah. Hal mendasar lain yang perlu diperhatikan bahwa setiap badan usaha yang ada di Indonesia wajib terdaftar di Sekretariat Negara. Apapun legalitas pengusaha dan perusahaan, hubungan ketenagakerjaan dengan Pemerintah, dan pihak-pihak terkait lainnya menjadi satu acuan khusus yang wajib diketahui oleh pengusaha, perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri.

H. RANGKUMAN MATERI

Hubungan ketenagakerjaan di perusahaan memegang peranan penting dan salah satu faktor penentu agar perusahaan beroperasi dengan sangat baik untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Untuk itu pihak-pihak terkait yaitu pengusaha (pemilik perusahaan), pimpinan utama perusahaan, segenap tenaga kerja sesuai tingkat jabatan masing-masing di internal perusahaan dan pihak-pihak eksternal perusahaan wajib saling memahami dan menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan tentang hubungan ketenagakerjaan. Sebagai TIM KERJA acuan kebersamaan menjadi wajib dipelihara, dirasakan, dan dipahami sehingga segala perbedaan latar belakang dan keegoisan dapat dihindari. Hubungan ketenagakerjaan internal dan eksternal saling terkait agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud hubungan ketenagakerjaan di Perusahaan?
2. Apa perbedaan antara “hubungan internal dan hubungan eksternal perusahaan?
3. Seberapa pentingkah “pemahaman” tenaga kerja internal perusahaan bagi karyawan itu sendiri?
4. Sikap seperti apa yang perlu dimiliki “ketenagakerjaan” di Perusahaan agar mereka menyadari bahwa masing-masing adalah bagian dari Tim Kerja?
5. Sebutkan dan jelaskan pernyataan “hubungan ketenagakerjaan sangat menentukan kesuksesan perusahaan dalam operasionalnya bagi semua pihak-pihak terkait”

DAFTAR PUSTAKA

- Dennis A. Romig (1996), *Breakthrough Teamwork – Outstanding Results Using Structured Teamwork*. Times Mirror, Higher Education Group. USA.
- Helmy H. Baligh (2006), *Organization Structures – Theory and Design, Analysis and Prescription*. Springer, USA
- Howard Garner, Alexander Sindoro – Pengalih Bahasa (2003), *Kecerdasan Majemuk*. Penerbit Interaksa, Batam. Indonesia.
- Jack Zigon (2002), *How To Measure Employee Performance*. Zigon Performance Group. USA
- Jeffrey A. Mello (2015), *Strategic Human Resource Management*. 4th Edition. CENGAGE Learning, USA. ISBN-13:978-1-285-42679-2. ISBN-10:1-285-42679-7.
- John M. Ivancevich (2007), *Human Resource Management*, 10th Edition. McGraw Hill, USA
- Kenneth Stott, Allan Walker (1995), *TEAMS – Teamwork & Teambuilding*. Prentice Hall. USA.

- Laurance s. Kleiman (2017), *Human Resourc.e Management – A Managerial Tool for Competitive Advantage* . South-Western College Publishing. USA
- McShane, Loekalns, Travaglione (2013), *Organizational Behavior – Emerging Knowledge, Global Insight*. McGraw-Hill Companies. USA
- Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley (2015), *Organization Development & Change*, 10th Edition. Cengage Learning, USA.
- Tom Taormina (2002), *Implementing ISO 9001:2000 – The Journey from Conformance to Performance*. Prentice Hall, USA
- Undang-undang No. 32 tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. www.hukumonline.com
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1997 (April 1997) tentang Undang-undang Ketenagakerjaan. Penerbit Sinar Grafaika, Jakarta.
- W. Lee Kuhre (1995), *ISO 14001 Certification – Environmental Management System*. Prentice Hall, USA
- Wilson Bangun (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta, Indonesia.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 13: KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

Imas Komalasari, S.S., M.M

Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdlatul Ulama (STAINU) Tasikmalaya

BAB 13

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

A. PENDAHULUAN

Pada proses/aktivitas pekerjaan yang dilakukan seseorang, selalu ada risiko kegagalan (*risk of failures*) yang bisa disebabkan oleh berbagai aspek, misalnya keteledoran pekerja itu sendiri, faktor alam, atau manajemen yang kurang matang. Hal-hal semacam ini bisa berdampak pada keselamatan dan kesehatan kerja para pekerja itu sendiri dan industri/perusahaan/lembaga. *International Labour Organization* (ILO) tahun 2018, menyatakan bahwa setiap tahunnya terdapat 2,78 juta pekerja meninggal karena kecelakaan kerja (13,7%) dan penyakit akibat kerja (86,3%). Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan mencatat angka kecelakaan kerja di Indonesia cenderung terus meningkat. Pada tahun 2017 (123 ribu kasus), kasus kecelakaan kerja meningkat sekitar 20% dibandingkan tahun 2016. Pada tahun 2018 kembali meningkat dengan kasus sebanyak 157.313 kasus (Srisantyorini & Safitriana, 2020). Kasus-kasus yang terjadi tersebut menunjukkan kurang berjalannya pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan tanggung jawab bersama, baik pekerja, perusahaan, maupun pemerintah. Namun, kunci utamanya yaitu kesadaran pekerja itu sendiri sebagai individu yang menjalankan pekerjaan untuk selalu meminimalisir risiko atau berhati-hati dalam menjalankan pekerjaannya. Faktanya, masih terdapat beberapa pihak (individu atau perusahaan) yang mengabaikan prosedur atau standar keselamatan dan kesehatan kerja dengan dalih

selama ini aman-aman saja atau dengan alasan efisiensi biaya. Seberapapun kecilnya kecelakaan kerja, akan mengakibatkan efek kerugian (*loss*) sehingga sebisa mungkin dan sedini mungkin kecelakaan/potensi kecelakaan kerja harus dicegah/dihilangkan, atau setidaknya tidaknya dikurangi dampaknya (Triyono *et al.*, 2014). Idealnya, semua pihak harus dibiasakan untuk bekerja secara aman, sehat, dan selamat serta sesuai dengan standar. Oleh karena itu, perlu adanya hal-hal yang mengatur mengenai keselamatan dan kesehatan kerja dengan lebih tegas lagi dan mengoptimalkan penerapannya.

Keselamatan dan kesehatan kerja harus dikelola sebaik mungkin. Pengelolaan K3 sangat penting dan harus berjalan. Jika pengelolaan K3 tidak berjalan, maka risiko keselamatan dan kesehatan kerja sangat besar sekali. Pengelolaan K3 setara dengan unsur lain seperti pengelolaan produksi, logistik, SDM, keuangan, dan pemasaran. Pengelolaan tersebut terapkan dalam sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) yang bertujuan untuk mengelola risiko K3 yang ada dalam perusahaan agar kejadian yang tidak diinginkan atau dapat menimbulkan kerugian dapat dicegah (Ibrahim, 2013). Dengan demikian, SMK3 perlu dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku yang mana pelaksanaannya melalui beberapa tahapan mulai dari *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

B. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

1. Definisi

Terdapat beberapa pandangan mengenai Keselamatan dan Kesehatan kerja (K3). Secara filosofi, keselamatan dan kesehatan kerja diartikan sebagai sebuah pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan: tenaga kerja dan manusia pada umumnya (baik jasmani maupun rohani), hasil karya dan budaya menuju masyarakat adil, makmur dan sejahtera (Triyono *et al.*, 2014). Dari definisi tersebut bisa dikatakan bahwa dengan adanya sistem K3 bertujuan untuk mencapai masyarakat adil, makmur, dan sejahtera.

Menurut *International Labour Organization (ILO)* “kesehatan keselamatan kerja atau *Occupational Safety and Health* merupakan upaya meningkatkan dan melihatkan derajat tertinggi semua pekerja baik secara

fisik, mental dan kesejahteraan sosial di semua jenis pekerjaan, mencegah terjadinya gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh pekerjaan, melindungi pekerja pada setiap pekerjaan dari risiko yang timbul dari faktor-faktor yang dapat mengganggu kesehatan, menempatkan dan memelihara pekerja di lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi fisik dan psikologis pekerja dan untuk menciptakan kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan setiap orang dengan tugasnya” (Meillin *et al.*, 2021: 6). Masih pada sumber yang sama, definisi keselamatan dan kesehatan kerja yang disampaikan ILO berbeda dengan yang didefinisikan oleh *Occupational Safety Health Administrasi* (OSHA) yakni keselamatan dan kesehatan kerja merupakan aplikasi ilmu dalam mempelajari risiko keselamatan manusia dan properti baik dalam industri maupun bukan. Ilmu yang dimaksud merupakan multidisiplin ilmu yang terdiri dari fisika, kimia, biologi, dan ilmu perilaku dengan aplikasi pada manufaktur, transportasi, penanganan material bahaya.

Berdasarkan pengertian dari ILO dan OSHA di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan definisi K3, yakni pendekatan yang dilakukan ILO mengarah pada kesehatan masyarakat pekerja melalui upaya promotif, preventif, kuratif dan rehabilitasi serta sasarannya pekerja. Sedangkan menurut OSHA lebih menekankan pada pengendalian lingkungan kerja fisik, kimia, biologi, dan ergonomi psikologi yang dapat mengganggu status kesehatan dan keselamatan pekerja serta sasarannya yaitu lingkungan kerja. Perbedaan lainnya adalah ILO menekankan pada kesehatan kerja sedangkan OSHA pada keselamatan kerja. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa masalah K3 tidak dapat dipisahkan antara masalah kesehatan atau keselamatan karena dua hal tersebut saling berkaitan.

Jika ditinjau dari segi keilmuan menurut Lalu Husni (Meillin *et al.*, 2021), keselamatan dan kesehatan kerja (K3) diartikan sebagai ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam usaha mencegah kemungkinan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja di tempat kerja. Secara detail dijelaskan sebagai berikut.

a. Keselamatan (*Safety*)

Keselamatan kerja diartikan sebagai upaya-upaya yang ditujukan untuk melindungi pekerja, menjaga keselamatan orang lain, melindungi peralatan, tempat kerja dan bahan produksi, menjaga kelestarian

lingkungan hidup dan melancarkan proses produksi. Selain itu, terdapat beberapa pendapat para ahli (Meillin *et al.*, 2021) Malthis dkk., keselamatan kerja menunjuk pada perlindungan kesejahteraan fisik dengan dengan tujuan mencegah terjadinya kecelakaan atau cedera terkait dengan pekerjaan. Pendapat lain, Rika menyebutkan bahwa keselamatan kerja berarti proses merencanakan dan mengendalikan situasi yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja melalui persiapan prosedur operasi standar yang menjadi acuan dalam bekerja. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam keselamatan yaitu Mengendalikan kerugian dari kecelakaan (*control of accident loss*) dan Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan risiko yang tidak bisa diterima (*the ability to identify and eliminate unacceptable risks*).

b. Kesehatan (*Health*)

Kesehatan diartikan sebagai derajat/tingkat keadaan fisik dan psikologi individu. Secara umum, kesehatan kerja merupakan upaya-upaya yang bertujuan untuk memperoleh kesehatan yang setinggi-tingginya dengan cara mencegah dan memberantas penyakit yang diidap oleh pekerja, mencegah kelelahan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Susihono & Rini, 2013:7). Menurut Undang-undang Pokok Kesehatan RI No. 9 Tahun 1960, Bab I Pasal 2, keadaan sehat diartikan sebagai kesempurnaan yang meliputi keadaan jasmani, rohani dan kemasyarakatan, dan bukan hanya keadaan yang bebas dari penyakit, cacat dan kelemahan-kelemahan lainnya. Menurut Rivai pemantauan kesehatan kerja dapat dilakukan dengan cara a) Mengurangi timbulnya penyakit, b) Penyimpanan catatan tentang lingkungan kerja, c) Memantau kontak langsung, d) Penyaringan genetik (Susihono & Rini, 2013:211).

Berdasarkan pada beberapa pengertian di atas, pada intinya dapat ditarik kesimpulan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja adalah suatu usaha dan upaya untuk menciptakan perlindungan dan keamanan dari risiko kecelakaan dan bahaya baik fisik, mental maupun emosional terhadap pekerja, perusahaan, masyarakat dan lingkungan. Jadi, berbicara mengenai kesehatan dan keselamatan kerja tidak hanya membicarakan masalah keamanan fisik para pekerja, tetapi menyangkut berbagai unsur dan pihak.

Terlepas dari beberapa definisi di atas, terdapat beberapa konsep dan pandangan berkaitan dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Triyono *et al.*, 2014:7), yaitu:

1. konsep lama
 - a. Kecelakaan merupakan nasib sial dan merupakan risiko yang harus diterima
 - b. Tidak perlu berusaha mencegah
 - c. Masih banyak pengganti pekerja
 - d. Membutuhkan biaya yang cukup tinggi
 - e. Menjadi faktor penghambat produksi
2. Konsep masa kini
 - a. Memandang kecelakaan bukan sebuah nasib
 - b. Kecelakaan pasti ada penyebabnya sehingga dapat dicegah
 - c. Penyebab: *personal factors* 80-85% dan *environmental factors* 15 % sampai 20 %
 - d. Kecelakaan selalu menimbulkan kerugian
 - e. Peran pimpinan sangat penting & menentukan

Dari kedua konsep tersebut, terlihat jelas ada perubahan paradigma dalam memandang kesehatan dan keselamatan kerja. Konsep lama menganggap upaya K3 tidak perlu ada, sedangkan konsep baru memandang K3 harus dilaksanakan sebaik mungkin melalui sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dan hal tersebut memerlukan kerja sama dari semua pihak untuk meminimalisir kecelakaan kerja yang akan berdampak pada perusahaan/organisasi dan pekerja itu sendiri.

2. Sejarah dan Perkembangan K3

Sejarah perkembangan K3 di dunia dimulai dari zaman pra-sejarah, Bangsa Babylonia (Dinasti Summeria) di Irak, sampai zaman modern (Dewi Prahastuti Sujoso, 2012: 3-7). Setiap periode dijelaskan sebagai berikut.

Zaman Pra-Sejarah. Pada jaman batu dan goa (*Paleolithic* dan *Neolithic*) manusia yang hidup pada zaman ini telah mulai membuat kapak dan tombak yang mudah untuk digunakan serta tidak membahayakan bagi mereka saat digunakan.

Zaman Bangsa Babylonia (Dinasti Summeria) di Irak. Pada era ini masyarakat sudah mencoba membuat sarung kapak agar aman dan tidak membahayakan bagi orang yang membawanya. Pada tahun 3400 BC masyarakat sudah mengenal konstruksi dengan menggunakan batu bata yang dibuat melalui proses pengeringan oleh sinar matahari. Pada era ini masyarakat sudah membangunkan saluran air dari batu sebagai fasilitas sanitasi. Pada tahun 2000 BC muncul suatu peraturan “*Hammurabi*” yang menjadi dasar adanya kompensasi asuransi bagi pekerja.

Zaman Mesir Kuno. Pada masa ini terutama pada masa berkuasanya Fir’aun banyak sekali dilakukan pekerjaan-pekerjaan raksasa yang melibatkan banyak orang sebagai tenaga kerja. Pada tahun 1500 BC khususnya pada masa Raja Ramses II dilakukan pekerjaan pembangunan terusan dari Mediterania ke Laut Merah. Disamping itu, Raja Ramses II juga meminta para pekerja untuk membangun “*temple*” Rameuseum. Untuk menjaga agar pekerjaannya lancar, Raja Ramses II menyediakan tabib serta pelayan untuk menjaga kesehatan para pekerjanya.

Zaman Yunani Kuno. Pada zaman Romawi kuno tokoh yang paling terkenal adalah *Hippocrates*. *Hippocrates* berhasil menemukan adanya penyakit tetanus pada awak kapal yang ditumpanginya.

Zaman Romawi. Para ahli seperti *Lecretius*, *Martial*, dan *Vritivius* mulai memperkenalkan adanya gangguan kesehatan yang diakibatkan karena adanya paparan bahan-bahan toksik dari lingkungan kerja seperti timbal dan sulfur. Pada masa pemerintahan Jenderal Aleksander Yang Agung sudah dilakukan pelayanan kesehatan bagi angkatan perang.

Abad Pertengahan. Pada abad pertengahan sudah diberlakukan pembayaran terhadap pekerja yang mengalami kecelakaan sehingga menyebabkan cacat atau meninggal. Masyarakat pekerja sudah mengenal akan bahaya *vapour* di lingkungan kerja sehingga disyaratkan bagi pekerja yang bekerja pada lingkungan yang mengandung *vapour* harus menggunakan masker.

Abad ke-16. Salah satu tokoh yang terkenal pada masa ini adalah *Phillipus Aureolus Theophrastus Bombastus von Hoheinheim* atau yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan *Paracelsus* mulai memperkenalkan penyakit-penyakit akibat kerja terutama yang dialami oleh pekerja tambang. Pada era ini seorang ahli yang bernama *Agricola*

dalam bukunya *De Re Metallica* bahkan sudah mulai melakukan upaya pengendalian bahaya timbal di pertambangan dengan menerapkan prinsip ventilasi.

Abad ke-18. Pada masa ini ada seorang ahli bernama Bernardino Ramazzini (1664-1714) dari Universitas Modena di Italia, menulis dalam bukunya yang terkenal: *Discourse on the diseases of workers*. Dokter-dokter pada masa itu jarang yang melihat hubungan antara pekerjaan dan penyakit. Ramazzini melihat bahwa ada dua faktor besar yang menyebabkan penyakit akibat kerja, yaitu bahaya yang ada dalam bahan-bahan yang digunakan ketika bekerja dan adanya gerakan-gerakan janggal yang dilakukan oleh para pekerja ketika bekerja (*ergonomic factors*).

Era revolusi industri (abad XVIII). Pada era ini hal-hal yang turut mempengaruhi perkembangan K3 adalah penggantian tenaga hewan dengan mesin-mesin yang menggantikan tenaga manusia, seperti mesin uap yang baru ditemukan sebagai sumber energi, pengenalan metode-metode baru dalam pengolahan bahan baku (khususnya bidang industri kimia dan logam), pengorganisasian pekerjaan dalam cakupan yang lebih besar berkembangnya industri yang ditopang oleh penggunaan mesin-mesin baru, dan perkembangan teknologi ini menyebabkan mulai muncul penyakit-penyakit yang berhubungan dengan pemajanan karbon dari bahan-bahan sisa pembakaran. (Triyono *et al.*, 2014)

Era industrialisasi (*Modern Industrialization*). Sejak era revolusi industri di atas sampai dengan pertengahan abad 20, penggunaan teknologi semakin berkembang sehingga K3 juga mengikuti perkembangan ini. Perkembangan K3 mengikuti penggunaan teknologi (APD, *safety device*, *interlock*, dan alat-alat pengaman).

Era Manajemen dan Manajemen K3. Perkembangan era manajemen modern dimulai sejak tahun 1950-an hingga sekarang. Perkembangan ini dimulai dengan teori Heinrich yang meneliti penyebab-penyebab kecelakaan bahwa umumnya (85%) terjadi karena faktor manusia (*unsafe act*) dan faktor kondisi kerja yang tidak aman (*unsafe condition*). Pada era ini berkembang sistem otomasi pada pekerjaan untuk mengatasi masalah sulitnya melakukan perbaikan terhadap faktor manusia. Namun, sistem otomasi menimbulkan masalah-masalah manusiawi yang akhirnya berdampak pada kelancaran pekerjaan karena adanya blok-blok pekerjaan

dan tidak terintegrasinya masing-masing unit pekerjaan. Sejalan dengan itu, Frank Bird dari *International Loss Control Institute* (ILCI) pada tahun 1972 mengemukakan teori *Loss Causation Model* yang menyatakan bahwa faktor manajemen merupakan latar belakang penyebab terjadinya kecelakaan.

Berdasarkan perkembangan tersebut serta adanya kasus kecelakaan di Bhopal tahun 1984, pada akhir abad 20 berkembanglah konsep keterpaduan sistem manajemen K3 yang berorientasi pada koordinasi dan efisiensi penggunaan sumber daya seperti *safety, health* dan masalah lingkungan dalam suatu sistem manajemen juga menuntut adanya kualitas yang terjamin baik dari aspek *input* proses dan *output*. Hal ini ditunjukkan dengan munculnya standar-standar internasional seperti ISO 9000, ISO 14000 dan ISO 18000. Terbitnya buku *Silent Spring* oleh Rachel Carson, masyarakat global menuntut jaminan keselamatan sebagai berikut (Triyono *et al.*, 2014: 5-7): *Safe Air to Breath, Safe Water to Drink, Safe Food to Eat, Safe Place to Live, Safe Product to Use, dan Safe & Healthful Work Place*

Era Mendatang . Perkembangan K3 pada masa yang akan datang tidak hanya difokuskan pada permasalahan K3 yang ada sebatas di lingkungan industri dan pekerja tetapi mulai menyentuh aspek-aspek yang sifatnya publik atau untuk masyarakat luas. Hal ini lebih bertujuan untuk menjaga harkat dan martabat manusia serta penerapan hak asasi manusia demi terwujudnya kualitas hidup yang tinggi.

Sejarah K3 di Indonesia. Secara pasti tidak dapat diketahui kapan awal perkembangan K3 di Indonesia. Namun demikian, diyakini bahwa metode pengobatan Indonesia asli sudah diterapkan. Untuk menolong korban kecelakaan yang terjadi pada para petani, buruh industri atau korban perang antar kerajaan pada masa itu. Orientasi kepada aspek perilaku manusia yang merupakan perwujudan aspek-aspek K3.

Masa sebelum Abad 17 (Kerajaan di Indonesia). Pada masa ini tidak diketahui secara pasti. Meskipun demikian, pemakaian bahan-bahan alamiah yang digunakan sebagai obat untuk prajurit yang terluka dan pengenalan beberapa bahan toksikan alamiah untuk senjata merupakan awal pengenalan K3.

Masa Penjajahan Belanda. Perkembangan K3 pada masa Belanda berbeda dengan makna K3 sesungguhnya. K3 pada masa Belanda ditujukan untuk kesehatan dan keselamatan militer Belanda dan tidak ditujukan untuk Indonesia. Termasuk juga beberapa produk peraturan tentang K3 yang dikeluarkan pada masa itu bertujuan untuk memelihara peralatan, mesin dan karyawan Belanda supaya tetap sehat dan terpelihara keselamatannya.

Masa Penjajahan Jepang. Pada masa ini bisa dikatakan tidak ada perkembangan K3.

Masa Kemerdekaan. Pada masa kemerdekaan ini ditandai dengan adanya dasar hukum yang jelas berdirinya sebuah negara, yaitu UUD 1945. Pada pasal 27 ayat 2 UU yang menyebutkan bahwa "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan norma-norma kemanusiaan, termasuk juga adanya jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.

Masa Orde Lama - Orde baru. Pada masa ini pemerintah Indonesia mulai memberi perhatian yang lebih besar terhadap ketenagakerjaan, terutama pentingnya upaya K3. kemudian, pada tahun 1957 Departemen Perburuhan dan Jawatan Keselamatan Kerja yaitu dengan UU No 14 Tahun 1969 Tentang Ketenagakerjaan. Pada tanggal 12 Januari 1970, lahirlah Undang-undang Keselamatan Kerja berbarengan juga dengan berdiri beberapa lembaga yang bergerak di bidang K3 yaitu Dinas *Higiene* Perusahaan dan Sanitasi Umum, dan berbagai seminar tentang *Higiene* perusahaan. Pemakaian kata *higiene* penekanannya lebih pada lingkungan kerja dan kesehatan pekerja, unsur keselamatan kerja belum dominan.

Era Reformasi. Pada masa ini seiring dengan semangat otonomi daerah, maka perhatian terhadap K3 yang selama ini menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, pemerintah daerah pun memiliki kewajiban untuk memberikan jaminan K3. Berdasarkan otomi tersebut, semua tempat kerja wajib menyelenggarakan upaya kesehatan dan keselamatan kerja. K3 mulai berkembang tidak hanya di perusahaan tetapi juga di tempat kerja lainnya. Perkembangan K3 di dunia yang menekankan manajemen juga banyak berkembang di era ini dan mulai mengikuti standar internasional.

Masa Mendatang. Perkembangan K3 di dunia pada masa mendatang juga ikut mempengaruhi di Indonesia. Implementasi K3 yang masih berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan, pada masa mendatang lebih menekankan pada kesadaran berperilaku yang selamat dan sehat. Tampak terjadi peningkatan perhatian bukan hanya didominasi oleh kesehatan saja tetapi juga dimunculkan dan diperkuat dengan keselamatan kerja.

3. Filosofi

Filosofi dasar Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah melindungi keselamatan dan kesehatan para pekerja dalam menjalankan pekerjaannya, melalui upaya-upaya pengendalian semua bentuk potensi bahaya yang ada di lingkungan tempat kerjanya yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Bahaya memang tidak bisa dihilangkan tetapi tetap bisa dikendalikan dan diminimalisir dampaknya dengan upaya-upaya penerapan K3 sehingga bisa pekerjaan tetap bisa dijalankan dengan selamat dan aman (Triyono *et al.*, 2014). Pada sumber yang sama, *International Association of Safety Professional*, mengklasifikasikan filosofi K3 menjadi 8 filosofi yaitu:

1. *Safety is an ethical responsibility.* K3 adalah tanggung jawab moral/etik.
2. *Safety is a culture, not a program.* K3 bukan sekedar program yang dijalankan perusahaan untuk sekedar memperoleh penghargaan dan sertifikat tetapi pelaksanaan K3 menjadi cerminan dari budaya dalam organisasi.
3. *Management is responsible.* Manajemen perusahaan adalah yang paling bertanggung jawab mengenai K3.
4. *Employee must be trained to work safety.* Setiap tempat kerja, lingkungan kerja, dan jenis pekerjaan memiliki karakteristik dan persyaratan K3 yang berbeda. Hal tersebut supaya pekerja mengetahui dan memahami lebih dalam lagi tentang keselamatan dan kesehatan kerja karena hal tersebut untuk kepentingannya sendiri.
5. *Safety is a condition of employment.* Tempat kerja yang aman, lingkungan kerja yang menyenangkan dan serasi akan mendukung tingkat keselamatan.

6. *All injuries are preventable.* Prinsip dasar dari K3 adalah semua kecelakaan dapat dicegah karena kecelakaan ada sebabnya. Jika sebab kecelakaan dapat dihilangkan, maka kemungkinan kecelakaan dapat dihindarkan.
7. *Safety program must be site specific.* Program K3 harus dibuat berdasarkan kebutuhan kondisi dan kebutuhan nyata di tempat kerja sesuai dengan potensi bahaya sifat kegiatan, kultur, kemampuan finansial, dll. Program K3 dirancang spesifik untuk masing-masing organisasi atau perusahaan.
8. *Safety is good business.* Melaksanakan K3 merupakan bagian dari proses produksi atau strategi perusahaan. Kinerja K3 yang baik akan memberikan manfaat terhadap bisnis perusahaan yaitu dengan meningkatnya produktivitas.

Secara ringkas, filosofi K3 menurut Dewi (2012:8) mengandung nilai-nilai sebagai berikut:

1. K3 merupakan hak asasi manusia/pekerja. Setiap pekerja berhak mendapatkan perlindungan tentang kesehatan dan keselamatan kerjanya.
2. K3 merupakan usaha untuk mengagendakan/meminimalisir *hazard*/bahaya di tempat kerja

4. Tujuan

K3 secara umum bertujuan untuk memperkecil atau menghilangkan potensi kegagalan atau kecelakaan. Tujuan utama dalam Penerapan K3 berdasarkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja yaitu antara lain:

1. Melindungi dan menjamin keselamatan setiap tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja.
2. Menjamin setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien.
3. Meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas nasional.

Dengan adanya tujuan K3 tersebut di atas, diharapkan adanya pemahaman dan pengembangan bangunan kebijakan K3, penetapan dan pengembangan tujuan K3, pembangunan organisasi dan tanggung jawab pelaksanaan K3, pengidentifikasian bahaya, penyiapan Alat pelindung Diri (APD), pemanfaatan statistik kecelakaan, dan penyakit akibat kerja, serta pengembangan program K3 dengan mitra kerja.

Tujuan utama pelaksanaan K3 ada 2 (Dewi Prahastuti Sujoso, 2012: 2-3), yaitu:

1. menciptakan lingkungan kerja yang selamat dengan melakukan penilaian secara kualitatif dan kuantitatif
Penilaian lingkungan kerja secara kualitatif meliputi lingkungan kerja fisik, kimia, biologis dan psikologi ergonomi. Sedangkan secara kuantitatif, penilaian lingkungan kerja dengan parameter yang telah ditentukan dan dibandingkan dengan nilai standar yang ada.
2. menciptakan kondisi yang sehat bagi karyawan, keluarga, dan masyarakat sekitarnya melalui upaya promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif.

Promosi kesehatan di tempat kerja menurut WHO adalah berbagai kebijakan dan aktivitas di tempat kerja yang dirancang untuk membantu pekerja dan perusahaan di semua level untuk memperbaiki dan meningkatkan kesejahteraan dengan melibatkan partisipasi pekerja, manajemen dan *stakeholder* lainnya. Upaya promotif K3 dilakukan dengan peningkatan kesehatan (*health promotion*) dan perlindungan khusus (*specific protection*). Peningkatan kesehatan di tempat kerja dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dengan berbagai metode dan media yang interaktif. Sedangkan perlindungan khusus (*specific protection*) adalah upaya promosi K3 dalam mencapai tujuan tertentu seperti pemberian vaksin bagi pekerja yang akan bertugas ke daerah dengan endemik penyakit tertentu. Usaha preventif di tempat kerja dilakukan dengan diagnosis awal dan pengobatan dini. Kesehatan kerja kuratif yaitu upaya yang dilakukan untuk membatasi terjadinya kecacatan karena penyakit akibat kerja atau kecelakaan kerja.

5. Fungsi

Di dalam buku “Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja” (Meillin *et al.*, 2021: 22), Redjeki menyatakan bahwa fungsi K3 yaitu:

1. Sebagai identifikasi dan melakukan penilaian terhadap risiko dari bahaya kesehatan di tempat kerja,
2. Memberikan saran terhadap perencanaan dan pengorganisasian dan praktik kerja termasuk desain tempat kerja,
3. Memberikan saran, informasi, pelatihan, dan edukasi tentang kesehatan kerja dan APD,
4. Melaksanakan survei terhadap kesehatan kerja,
5. Terlibat dalam proses rehabilitasi
6. Mengelola P3K dan tindakan darurat

Lebih lanjut Redjeki menyatakan bahwa peran kesehatan dan keselamatan kerja dalam ilmu kesehatan kerja berkontribusi dalam upaya perlindungan kesehatan para pekerja dengan upaya promosi kesehatan, pemantauan, dan survei kesehatan serta upaya peningkatan daya tahan tubuh dan kebugaran pekerja. Sementara itu, peran keselamatan yaitu menciptakan sistem kerja yang aman atau yang mempunyai potensi risiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan *loss*.

6. Landasan Hukum/Regulasi

Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan hal yang penting dan harus mendapatkan perhatian serius. Indonesia juga memiliki perhatian serius terhadap keselamatan dan kesehatan kerja yang dibuktikan dengan diterbitkannya beberapa aturan terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja (Triyono *et al.*, 2014).

1. Undang-Undang yang Terkait K3
 - a. Undang-Undang Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
 - b. Undang Undang Dasar 1945 pasal 5, 20 dan 27
 - c. Undang-Undang No 13/2003 tentang Ketenagakerjaan

2. Peraturan Pemerintah yang Terkait K3
 - a. Peraturan Pemerintah No 50 Tahun 2012 tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.
3. Peraturan Menteri terkait K3
 - a. Permenaker RI No 3 Tahun 1999 tentang Syarat-syarat Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lift untuk Pengangkutan Orang dan Barang.
 - b. Kemenakertrans No 609 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyelesaian Kecelakaan Kerja dan Penyakit Akibat Kerja
4. Keputusan Menteri terkait K3
 - a. Kepmenaker RI No 51 Tahun 1999 tentang Nilai Ambang Batas Faktor Fisika di Tempat Kerja.
 - b. Kepmenaker RI No 186 Tahun 1999 tentang Unit Penanggulangan Kebakaran di Tempat Kerja.
 - c. Kepmenakertrans RI No 75 Tahun 2002 tentang Pemberlakuan Standar Nasional Indonesia (SNI) No SNI-04-0225-2000 Mengenai Persyaratan Umum Instalasi Listrik 2000 (PUIL 2000) di Tempat Kerja.
 - d. Kepmenakertrans RI No 235 Tahun 2003 tentang Jenis-jenis Pekerjaan yang Membahayakan Kesehatan, Keselamatan atau Moral Anak.
 - e. Kepmenakertrans RI No 68 Tahun 2004 tentang Pencegahan dan Penanggulangan HIV/AIDS di Tempat Kerja.
5. Instruksi Menteri terkait K3
 - a. Instruksi Menteri Tenaga Kerja No 11 Tahun 1997 tentang Pengawasan Khusus K3 Penanggulangan Kebakaran.
6. Surat Edaran dan Keputusan Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan terkait K3
 - a. Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan No 407 Tahun 1999 tentang Persyaratan, Penunjukan, Hak dan Kewajiban Teknisi Lift.
 - b. Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan No 311 Tahun 2002 tentang Sertifikasi Kompetensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja Teknisi Listrik.

C. MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

1. Definisi

Penerapan K3 dijabarkan ke dalam Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang disebut SMK3 (Pangkey *et al.*, 2012: 102). Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor. 09/PER/M/2008 adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. Hal tersebut selaras dengan didefinisikan oleh OHSAS 18001 "*OHS Management system: part of an organization's management system used to develop and implement its OH & S policy and manage OH&S Risks. (1) A Management system is a set of interrelated elements used to establish policy and objectives and to achieve those objectives. (2) A management systems includes organizational structure, planning activities (including for example, risk assessment and the setting of objectives), responsibilities, practices, procedures, process and resources*" (Triyono *et al.*, 2014: 112). Selain itu, SMK3 berdasarkan PP Nomor 50 Tahun 2012 adalah bagian dari sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif (Prasetya, 2017).

Penerapan manajemen K3 merupakan syarat yang tidak dapat diabaikan untuk dapat mencapai efisiensi dan produktivitas yang dibutuhkan untuk meningkatkan daya saing serta melindungi tenaga kerja dari risiko yang membahayakan kesehatan dan keselamatannya. Sebagaimana Undang-Undang No.36/2009 tentang Kesehatan, bahwa tempat kerja wajib menyelenggarakan upaya kesehatan kerja apabila tempat kerja tersebut memiliki risiko bahaya kesehatan dan atau mempunyai pekerja paling sedikit 10 orang (Wati *et al.*, 2018). Penerapan SMK3 merupakan salah satu cara untuk menjamin konsisten dan efektivitas perusahaan dalam mengendalikan sumber bahaya dan penerapan SMK3 dapat meminimalkan risiko, mengurangi dan mencegah

kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta memaksimalkan efisiensi perusahaan (Setyoko, 2017). Dengan demikian, SMK3 ini penting diterapkan pada organisasi/perusahaan yang berfungsi untuk memberi perlindungan kepada pekerja. Hal-hal yang berkaitan dengan pekerja tidak dapat diabaikan karena pekerja adalah aset organisasi/perusahaan yang harus dipelihara dan dijaga keselamatannya (Ibrahim, 2013).

2. Tujuan

Secara umum berbagai sistem manajemen K3 yang dikembangkan dan diterapkan memiliki tujuan sebagai berikut (Triyono *et al.*, 2014: 121-122):

a. Sebagai alat ukur kinerja K3 dalam organisasi.

Dengan adanya pengukuran dapat diketahui seberapa besar tingkat pencapaian yang telah diperolehnya. Pengukuran ini dilakukan melalui audit sistem manajemen K3. Dengan berlakunya Permenaker No.05 Tahun 1996 tentang audit SMK3, maka dapat diketahui seberapa besar tingkat kinerja K3 sebuah perusahaan.

b. Sebagai pedoman implementasi K3 dalam organisasi.

Sistem manajemen K3 dapat dipakai sebagai acuan dalam mengembangkan sistem manajemen K3. Beberapa sistem manajemen yang dapat dijadikan acuan antara lain: SMK3 dari Depnaker, *ILO OHSMS Guidelines*, *API HSEMS Guidelines*, *Oil and Gas Producer Forum (OGP) HSEMS Guidelines*, dan lain sebagainya.

c. Sebagai dasar penghargaan.

Sistem manajemen K3 dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan K3 atas pencapaian prestasi/ kinerja dalam penerapan K3. Penghargaan dapat dilakukan oleh instansi pemerintah, maupun dari lembaga-lembaga seperti telah disebutkan di atas. Penghargaan SMK3 diberikan oleh Depnaker.

d. Sebagai sertifikasi.

Penerapan sistem manajemen K3 dapat juga dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh sertifikasi SMK3 pada kurun waktu tertentu yang diberikan oleh lembaga auditor yang telah diakreditasi oleh Badan Standar Nasional. Terkait dengan hal tersebut dikembangkan sistem penilaian kinerja K3 yang dikenal dengan OHSAS 18000 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*). Sistem

manajemen K3 global ini terdiri dari OHSAS 18001 sebagai Standar atau Persyaratan SMK3 dan OHSAS 18002 sebagai pedoman pengembangan dan penerapannya. Sistem manajemen K3 global ini dikembangkan tahun 1999 dan disempurnakan tahun 2007.

Dalam PP RI No 50 Tahun 2012, pemerintah menjelaskan tujuan adanya Sistem Manajemen K3 di lingkungan kerja yaitu:

1. Meningkatkan efektivitas perlindungan, keselamatan, dan kesehatan kerja yang terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi.
2. Mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit kerja dengan melibatkan unsur manajemen, pekerja/buruh, dan /atau serikat pekerja/serikat buruh
3. Menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, dan efisien untuk mendorong produktivitas

Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) tidak hanya untuk mematuhi aturan pemerintah semata, tetapi untuk melindungi hak pekerja agar proses di perusahaan berjalan baik. Perlindungan yang diberikan mencakup fisik, psikis, maupun materi. Dengan adanya sistem K3 bisa menjadi bukti dan jaminan bahwa proses dalam perusahaan berlangsung aman. Angka kecelakaan yang rendah, minim produksi cacat juga memberikan bukti bahwa perusahaan normal dan mampu beroperasi dengan baik untuk menyediakan stok yang dibutuhkan oleh calon pelanggan.

3. Manfaat

Modjo,R, menyatakan bahwa salah satu manfaat penerapan program keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan peningkatan Produktivitas. Berkaitan dengan produktivitas, hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyu menunjukkan bahwa secara individual maupun bersama-sama program keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Susihono & Rini, 2013: 211). Hal tersebut menunjukkan bahwa K3 sangat penting untuk dilaksanakan melalui SMK3.

Manfaat penerapan SMK3 bagi perusahaan menurut Tarwaka (Pangkey *et al.*, 2012: 102) adalah:

1. Pihak manajemen dapat mengetahui kelemahan-kelemahan unsur sistem operasional sebelum timbul gangguan operasional, kecelakaan, insiden dan kerugian-kerugian lainnya.
2. Dapat diketahui gambaran secara jelas dan lengkap tentang kinerja K3 di perusahaan.
3. Dapat meningkatkan pemenuhan terhadap peraturan perundangan bidang K3.
4. Dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kesadaran tentang K3, khususnya bagi karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan audit.
5. Dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Di samping itu, Kartika Rahmania menjelaskan manfaat penerapan sistem manajemen K3, yaitu:

1. Menyadarkan karyawan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.
2. Meningkatkan kepercayaan dan reputasi perusahaan.
3. Meningkatkan performa karyawan.
4. Menciptakan sistem manajemen yang efektif dan bisa menurunkan angka kerugian.

4. Kebijakan

Kebijakan yang mengatur SMK3 adalah (Setyoko, 2017):

1. UU no 3 Th 1992 Tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
2. UU no 23 Th 1992 Tentang Kesehatan.
3. Keppres RI no 22 Th 1993 tentang penyakit yang timbul karena kerja
4. UU no 13 Th 2003 Tentang Tenaga Kerja
5. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 merupakan SMK3 yang paling luas cakupannya karena diimplementasikan oleh banyak perusahaan dari lintas sektor.

5. Langkah-Langkah Implementasi Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Prinsip-prinsip dalam mengimplementasikan SMK3 adalah a) Komitmen dan Kepemimpinan, b) Tinjauan Awal K3, c) Kebijakan K3, c) Perencanaan, d) Penerapan, e) Pengukuran dan Evaluasi, f) Tinjauan ulang dan peningkatan berkesinambungan oleh pihak manajemen kerja (Susihono & Rini, 2013). Langkah-langkah implementasi SMK3 menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No: PER.05/ MEN/ 1996 (Pangkey *et al.*, 2012):

a. Komitmen dan kebijakan

Pengusaha dan pengurus tempat kerja harus menetapkan komitmen dan kebijakan K3 serta organisasi K3, menyediakan anggaran dan tenaga kerja di bidang K3. Disamping itu, pengusaha dan pengurus juga melakukan koordinasi terhadap perencanaan K3. Dalam hal ini yang perlu menjadi perhatian penting terdiri atas 3 hal yaitu: a) Kepemimpinan dan komitmen, b) Tinjauan awal K3, dan c) Kebijakan K3.

b. Perencanaan

Dalam perencanaan ini secara lebih rinci dibagi menjadi beberapa hal:

- a. Perencanaan identifikasi bahaya, penilaian dan pengendalian risiko dari kegiatan, produk barang dan jasa
- b. Pemenuhan akan peraturan perundangan dan persyaratan lainnya kemudian memberlakukan kepada seluruh pekerja
- c. Menetapkan sasaran dan tujuan dari kebijakan K3 yang harus dapat diukur, menggunakan satuan/indikator pengukuran, sasaran pencapaian dan jangka waktu pencapaian
- d. Menggunakan indikator kinerja sebagai penilaian kinerja K3 sekaligus menjadi informasi keberhasilan pencapaian SMK3
- e. Menetapkan sistem pertanggungjawaban dan saran untuk pencapaian kebijakan K3
- f. Keberhasilan penerapan dan pelaksanaan SMK3 memerlukan suatu proses perencanaan yang efektif dengan hasil keluaran (*output*) yang terdefinisi dengan baik serta dapat diukur.

c. Penerapan

Menerapkan kebijakan K3 secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mencapai kebijakan, tujuan dan sasaran K3. Organisasi/perusahaan dalam menerapkan kebijakan K3 harus dapat mengintegrasikan Sistem Manajemen Perusahaan yang sudah ada. Yang perlu diperhatikan oleh perusahaan pada tahap ini adalah:

- a. Jaminan Kemampuan: 1) Sumber daya manusia, fisik dan finansial, 2) Integrasi, 3) Tanggung jawab dan tanggung gugat, 4) Konsultasi, motivasi, dan kesadaran, dan 4) Pelatihan dan keterampilan.
- b. Dukungan Tindakan: 1) Komunikasi, 2) Pelaporan, 3) Dokumentasi, 4) Pengendalian dokumen, dan 5) Pencatatan manajemen operasi.
- c. Identifikasi Sumber Bahaya dan Pengendalian Risiko: 1) Identifikasi sumber bahaya, 2) Penilaian risiko, 3) Tindakan pengendalian, 4) Perencanaan dan rekayasa, 5) Pengendalian administratif, 6) Tinjauan ulang kontrak, 7) Pembelian, 8) Prosedur tanggap darurat atau bencana, 9) Prosedur menghadapi insiden, dan 10) Prosedur rencana pemulihan.
- d. Pengukuran dan Evaluasi: 1) Inspeksi dan pengujian, 2) Audit SMK3, dan 3) Tindakan perbaikan dan pencegahan.
- e. Tinjauan oleh Pihak Manajemen
 - 1) Evaluasi terhadap penerapan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja
 - 2) Tujuan, sasaran dan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja
 - 3) Hasil temuan audit Sistem Manajemen K3
 - 4) Evaluasi efektivitas penerapan Sistem Manajemen K3 dan kebutuhan untuk mengubah Sistem Manajemen K3 sesuai dengan:
 - a) Perubahan peraturan perundangan, b) Tuntutan dari pihak yang terkait dan pasar, c) Perubahan produk dan kegiatan perubahan, d) Perubahan struktur organisasi perusahaan, e) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk epidemiologi, f) Pengalaman yang didapat dari insiden keselamatan dan kesehatan kerja, g) Pelaporan, h) Umpan balik khususnya dari tenaga kerja.

d. Pemahaman tentang OHSAS 18001

OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment System*) adalah sertifikat untuk Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang berstandar internasional. OHSAS 18001 ini tidak diterbitkan oleh Lembaga Standarisasi Dunia (ISO), tapi oleh *British Standards Institute* (BSI) melalui kesepakatan badan-badan sertifikasi yang ada di beberapa Negara.

OHSAS 18001 ini juga memiliki struktur yang mirip dengan ISO 14001 (Sistem Manajemen Lingkungan). Dengan demikian, OHSAS lebih mudah diintegrasikan dengan ISO 9000 (Sistem Manajemen Mutu). OHSAS 18001 merupakan persyaratan penilaian Keselamatan dan Kesehatan Kerja ini menyatakan persyaratan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), agar organisasi mampu mengendalikan dan memudahkan pengelolaan risiko-risiko K3 yang terkait dengan struktur organisasi, perencanaan kerja, tanggung jawab, praktek, prosedur, proses, tinjauan dan pemeliharaan kebijakan K3 organisasi dan meningkatkan kinerjanya. OHSAS 18001 ini sesuai untuk berbagai organisasi yang berkeinginan untuk:

- a. Membuat SMK3 yang berguna untuk mengurangi atau menghilangkan tingkat risiko yang menimpa karyawan/pihak terkait yang terkena dampak aktivitas organisasi.
- b. Menerapkan, memelihara dan melakukan perbaikan berkelanjutan sebuah SMK3.
- c. Melakukan sertifikasi untuk melakukan penilaian sendiri.

Elemen-elemen kunci pada OHSAS 18001 memiliki sub-sub elemen yang terdiri atas: a) Persyaratan Umum, b) Kebijakan K3, c) Perencanaan, d) Operasional dan Implementasi e) Pemeriksaan dan Tindakan Koreksi, dan f) Tinjauan Manajemen.

OHSAS 18001:1999 memiliki komponen/elemen-elemen yang sama dengan SMK3 yang diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor: PER.05/MEN/1996. Komponen tersebut meliputi komitmen dan kebijakan, perencanaan, penerapan, pengukuran dan evaluasi serta tinjauan oleh pihak manajemen.

D. RANGKUMAN MATERI

Pada setiap aktivitas pekerjaan selalu ada *risk of failures* yang bisa disebabkan oleh berbagai aspek seperti keteledoran pekerja, faktor alam, dan manajemen organisasi/perusahaan yang kurang matang. Kegagalan yang terjadi bisa berdampak pada pekerja dan perusahaan/organisasi seperti penurunan produktivitas. Dengan demikian, perlu adanya pengelolaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dengan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja (SMK3).

K3 merupakan upaya meningkatkan dan memelihara derajat pekerja baik secara fisik, mental maupun kesejahteraan sosial di semua pekerjaan, mencegah terjadinya gangguan kesehatan, melindungi pekerja, dan menempatkan pekerja pada tempat yang sesuai dengan kondisi fisik dan psikologis pekerja dan untuk menciptakan kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja dan setiap orang dengan tugasnya. Pandangan K3 mengalami perubahan yang mana pada awalnya orang memandang K3 tidak perlu dijalankan dengan asumsi bahwa kecelakaan merupakan nasib. Pandangan itu berbeda dengan konsep baru yang berkembang yang memandang K3 harus dilaksanakan sebaik mungkin melalui sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dan hal tersebut memerlukan kerja sama dari semua pihak untuk meminimalisir kecelakaan kerja yang akan berdampak pada perusahaan/organisasi dan pekerja itu sendiri. Pergeseran pandangan tersebut tidak terlepas dari sejarah perkembangan K3 yang berkaitan dengan penemuan-penemuan yang diiringi oleh perkembangan teknologi.

Tujuan K3 menurut berdasarkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja yaitu antara lain: 1) Melindungi dan menjamin keselamatan setiap tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja, 2) Menjamin setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien, dan 3) Meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas nasional. Selain itu, salah satu fungsi K3 yaitu supaya terciptanya sistem kerja yang aman atau yang mempunyai potensi risiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan *loss*.

Untuk memperkuat implementasi K3, terdapat beberapa kebijakan yang mengaturnya,. Aturan yang dimaksud diantaranya tertera pada Undang- Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah No. 11 Tahun 1979 tentang keselamatan Kerja Pada Pemurnian dan Pengolahan Minyak dan Gas Bumi, Peraturan dan keputusan Menteri, instruksi menteri, dan surat edaran serta keputusan Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Pengawasan Ketenagakerjaan.

Upaya memaksimalkan K3, maka pengelolaannya melalui suatu sistem, yaitu Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). SMK3 menurut Permen Pekerjaan Umum Nomor. 09/PER/M/2008 adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. Pengaplikasiannya tidak terlepas dari aturan-aturan yang berlaku seperti PP no. 50 tahun 2012.

Implementasi SMK3 ini bertujuan: 1) Sebagai alat ukur kinerja K3 dalam organisasi, 2) Sebagai pedoman implementasi K3 dalam organisasi, 3) Sebagai dasar penghargaan, 4) Sebagai sertifikasi. Sedangkan tujuan SMK3 menurut PP RI No 50 Tahun 2012, pemerintah menjelaskan tujuan adanya Sistem Manajemen K3 di lingkungan kerja yaitu:

1. Meningkatkan efektivitas perlindungan, keselamatan, dan kesehatan kerja yang terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi.
2. Mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit kerja dengan melibatkan unsur manajemen, pekerja/buruh, dan/atau serikat pekerja/serikat buruh
3. Menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, dan efisien untuk mendorong produktivitas

Pelaksanaan SMK3 tentu berdampak pada manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi pekerja. SMK3 pada implementasinya dibuat melalui beberapa langkah, yaitu: 1) komitmen dan kebijakan, 2) perencanaan, 3) Penerapan, dan 4) pemahaman tentang OHSAS 18001.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Ilmu K3 sudah mulai ada sejak zaman pra sejarah dan mengalami perkembangan yang pesat pada jaman revolusi industri. Pada masing-masing jaman, K3 membawa perkembangan sub keilmuan sendiri. Sebutkan ilmu-ilmu yang berkembang sesuai dengan sejarahnya!
2. Kecelakaan kerja bisa terjadi karena beberapa hal. Jelaskan beberapa kemungkinan hal-hal yang bisa menyebabkan kecelakaan kerja!
3. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja penting untuk diimplementasikan. Faktanya, masih ada pihak-pihak yang kurang optimal dalam menjalankannya. Jelaskan hal-hal yang menyebabkan pihak-pihak tersebut belum menjalankan SMK3 secara optimal!
4. Untuk mengimplementasikan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja diperlukan beberapa tahapan. Jelaskan tahapan-tahapan tersebut!
5. Seperti data yang ada mengenai kecelakaan kerja terus meningkat seperti yang terjadi pada tahun 2017 ke tahun 2018. Bagaimana upaya meminimalisir hal tersebut?

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi Prahastuti Sujoso, A. (2012). Buku Dasar – Dasar Kesehatan & Keselamatan Kerja. In *Kesehatan Masyarakat*. UPT Penerbitan UNEJ.
- Ibrahim, H. (2013). *Strategi Penerapan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja* (E. Bujawati (ed.)). Alaudin University Press.
- Kartika Rachmania, Selasa, 28 September 2021
<https://www.asani.co.id/blog/manfaat-sistem-manajemen-kesehatan-dan-keselamatan-kerja>
- Meillin, A., Wahyu Utami, F., Puji Rantini, I., Lestari, P., Sunyoto, Kurniasari, U., Sriharini, W., Amaliyasari, Y., Suwarsi, Aulia, D., & Braco Athatur, E. (2021). Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. In T. S. PRESS (Ed.), *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. STRADA PRESS.

- Pangkey, F., Malingkas, G. Y., & Walangitan, D. O. R. (2012). PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (SMK3) PADA PROYEK KONSTRUKSI DI INDONESIA (Studi Kasus: Pembangunan Jembatan Dr. Ir. Soekarno-Manado). *Jurnal Ilmiah MEDIA ENGINEERING*, 2(2), 100–113.
- Prasetya, A. M. P. (2017). Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (Smk3) Pt. Indopherin Jaya. *Journal of Public Health Research and Community Health Development*, 1(1), 48. <https://doi.org/10.20473/jphrecode.v1i1.20456>
- Setyoko. (2017). Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja pada perusahaan. *Orbith*, 13(3), 172–177.
- Srisantyorini, T., & Safitriana, R. (2020). Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada Pembangunan Jalan Tol Jakarta-Cikampek 2 Elevated. *Kedokteran Dan Kesehatan*, 16(1), 151–163. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/JKK>
- Susihono, W., & Rini, F. A. (2013). PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) DAN IDENTIFIKASI POTENSI BAHAYA KERJA (Studi kasus di PT. LTX Kota Cilegon-Banten). *Spektrum Industri*, 11(2), 209. <https://doi.org/10.12928/si.v11i2.1663>
- Triyono, M. B., Ismara, I., Slamet, Hargiyarto, P., Solikhin, M., Yuniarti, N., Sugoyono, Badraningsih, Zuhni Khayati, E., Dwi Jatmiko, R., Fatah, A., Wulandari, B., Hidayat, N., & Wahyuni, I. (2014). *Buku Ajar: Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)*.
- Wati, N., Ramon, A., Husin, H., & Elianto, R. (2018). Analisis Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Di Rumah Sakit Umum Daerah Mukomuko Tahun 2017. *Jurnal Ilmiah AVICENNA*, 13(3), 8–15.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN) BAB 14: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

Widiyawati, S.Kom., M.Kom

STMIK BANI SALEH Bekasi

BAB 14

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen ke organisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar di peroleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia merupakan *factor* yang sangat penting dalam kegiatan perusahaan ,sumber daya manusia adalah karyawan perusahaan yang bekerja dan menjalankan fungsinya memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Sumber daya merupakan *asset* bagi perusahaan oleh sebab itu pengelolaan data sumber daya manusia atau karyawan perlu penanganan khusus sehingga didalam perusahaan sendiri terdapat bagian untuk mengelola data karyawan, yang di kenal dengan istilah HRD, bagian kepegawaian. Setiap perusahaan selalu menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Menurut (Schuler, 2011), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tiga tujuan utama yaitu: a. Memperbaiki tingkat produktivitas; b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian

dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut: a. Perencanaan, perencanaan, adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. b. Pengorganisasian, pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. c. Pengarahan dan Pengadaan, pengarahannya adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu dalam tercapainya organisasi. d. Pengendalian, pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengembangan, pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. f. Kompensasi, kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. g. Pengintegrasian, pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. h. Pemeliharaan, pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. i. Kedisiplinan, kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi. j. Pemberhentian, pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Globalisasi telah menyebabkan banyak perubahan mendasar berbagai *sector* seperti pada *sector* ekonomi, teknologi, dan politik. Dampak yang paling kuat adalah sektor ekonomi. Tetapi dampak tersebut juga telah menyebabkan berbagai perubahan di sektor-sektor lainnya, seperti pada Sumber Daya Manusia yang terkelola atau di sebut manajemen sumber

daya manusia (MSDM) Munculnya sebuah paradigma baru bahwa peranan manusia adalah suatu kenyataan yang merupakan arah paling strategis dan sebagai sebuah keunggulan kompetitif.

Pada perusahaan berbasis digital yang sangat penting di lakukan perubahan mengikuti era digitalisasi adalah manajemen sumber daya manusia , salah satu transformasi di bidang sumber daya manusia. Schuler, *et al* (1992), Mengartikan Manajemen sumber daya manusia (MSDM), Merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Stoner (1996) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Jadi pada intinya MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.

Menurut Sugeng (2002), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan operasional. Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari sebuah pekerjaan *professional*. Meningkatkan sumber daya manusia haruslah di maksimalkan oleh perusahaan. Setiap langkah yang di ambil dalam MSDM haruslah berkaitan dengan kewajiban yang harus di selesaikan oleh organisasi atau perusahaan.

Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia di pandang sebagai *asset* paling berharga dalam sebuah perusahaan. Hal ini di sebabkan *system* maupun peralatan tersedia akan bisa di jalankan tanpa kehadiran manusia. Tedja (2020) menyatakan bahwa manusia adalah inti dari segala *system* yang ada di sebuah perusahaan sehingga harus menjadi perhatian utama sebelum menjalankan proses bisnis. Hadirnya teknologi memberikan warna baru dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia dipandang sebagai *asset* paling berharga dalam sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan sistem maupun peralatan yang tersedia tidak akan bisa dijalankan tanpa kehadiran manusia. (Tedja, 2020) menyatakan bahwa manusia adalah inti

dari segala sistem yang ada di sebuah perusahaan sehingga harus menjadi perhatian utama sebelum menjalankan proses bisnis. Semakin berkembangnya zaman, dunia sumber daya manusia juga semakin berubah. Hadirnya teknologi memberikan warna baru dalam mengelola sumber daya manusia. Saat ini, praktek sumber daya manusia masih berfokus pada kepemimpinan secara umum. Para pemimpin yang berada di generasi milenial membutuhkan aplikasi praktis dalam menjalankan kepemimpinan. Studi yang dilakukan oleh (Silva *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa pemimpin milenial memiliki potensi yang besar namun membutuhkan dukungan perusahaan untuk menciptakan praktek yang jelas dan kriteria yang tepat untuk setiap tindakan yang mereka lakukan.

Kompetensi yang harus di kuasai oleh sumber daya manusia harus dapat pelaksanaan tugas yang mengacu kepada pengalaman langsung. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu di lakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada di dalam perusahaan dengan bukti penguasaan atau keahlian pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap. Pada perusahaan berbasis digital, manajemen sumber daya manusia harus dapat menguasai keterampilan pengetahuan tambahan yang mereka miliki dalam hal ilmu teknologi informasi yang saat ini disebut era digitalisasi . Dalam sebuah perusahaan kualitas sumber daya manusia sangat menentukan kemajuan sebuah bisnis dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Salah satu cara untuk menjaga kualitas kinerja SDM adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada setiap karyawan di era digital pada saat ini.

Kompetensi Menurut pakar (Lyle Spencer, Signe Spencer, Tucker dan Cofsky), kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini terdiri dari atas lima hal: motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Divisi SDM merupakan divisi yang mendesain kompetensi seluruh karyawan perusahaan dan divisi SDM merupakan yang pertama untuk memperoleh karyawan yang produktif dan berintegritas.

B. TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

Era Global abad 21 ini sungguh memiliki banyak tantangan yang harus siap dan sigap dilakukan oleh segenap umat manusia untuk bisa berbenah diri dalam peningkatan SDM (Sumber Daya Manusia) didalamnya, termasuk pula ada upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas. Menurut (G. Dessler, 2015) kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Perubahan peran manusia, yang dinilai sebagai aset sebuah organisasi telah mendorong perubahan dalam prakteknya terciptanya sumber daya manusia menjadi lebih profesional. Hal ini disebabkan oleh dinamika yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal sebuah organisasi. Salah satu diantaranya adalah pengaruh teknologi: *"Today, we've seen that trends like globalization, indebtedness, and technology confront employers with new challenges, such as squeezing more profits from operations"* (Dessler, 2013: 17). Saat ini peranan produk-produk teknologi, misalnya komputer dan internet, telah memainkan peran penting dalam praktek manajemen sumber daya manusia, sehingga berbagai kegiatan menjadi lebih efektif, dan efisien. Produk teknologi adalah sebuah potensi untuk digunakan dalam penerapan pengelolaan sumber daya manusia. Disisi lain, organisasi berharap agar para pemimpinnya dapat mengatasi tantangan-tantangan ini: *"Employers expect their human resource managers to have what it takes to address these challenges"* (Dessler, 2013: 17).

Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan MSDM itu sendiri, sehingga SDM dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional perusahaan. Setiap langkah yang diambil dalam MSDM haruslah terkait erat dengan kewajiban yang harus diselesaikan oleh perusahaan. Kesulitan yang di hadapi oleh MSDM dimasa depan akan lebih menantang, kesulitannya adalah bagaimana menciptakan fungsi manajemen yang bertambah dengan menggunakan teknologi berbasis digital, dan menuntut untuk pengelolaan yang semakin efisiensi, efektif dan produktif. Pada masa saat ini keberhasilan di tentukan oleh MSDM yang semakin berkualitas.

Perusahaan harus memperhatikan *skills, knowledge* dan *ability* (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan seringkali dilakukan secara tumpang tindih dengan arti pelatihan atau pendidikan. Menurut (Singodimedjo, 2002), pengembangan SDM adalah proses persiapan individu individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDM menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan. Irianto (2017) menyederhanakan tantangan industri 4.0 yaitu; (1) kesiapan industri; (2) tenaga kerja terpercaya; (3) kemudahan pengaturan sosial budaya; dan (4) diversifikasi dan penciptaan lapangan kerja dan peluang industri 4.0 yaitu; 1) inovasi ekosistem; (2) basis industri yang kompetitif; (3) investasi pada teknologi; dan (4) integrasi Usaha Kecil Menengah (UKM) dan kewirausahaan. Maka dapat dikatakan bahwa dalam mengimplementasikan revolusi industri 4.0 perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang mempunyai *skill* dalam berkolaborasi dengan teknologi digital, robot dan mesin. Pada perusahaan yang menerapkan MSDM nya dengan penggunaan teknologi *computer*, akan terus melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan cara terus melakukan inovasi-inovasi dalam pengembangan teknologi yang terus berkembang. Contoh pendekatan teknologi pada manajemen sumber daya manusia, misalnya perekrutan dengan menggunakan media sosial, penggunaan aplikasi bersama antara atasan dan staf, dan untuk menilai nilai pegawai di organisasi: *"Human resources will also have the responsibility of updating their technology approaches. For example, they will change their recruiting approach to use social media to find the right*

candidates for job opportunities. They will update technology policies to include conduct and safeguards for IT property, and expand the use of shared applications between employers and staff. In addition, they will be able to link an employee's performance with a company's business goals to assess an employee's value in the company.”(Ramjee, tanpa tahun:1).

SDM pada era digital harus dapat memiliki keterampilan dan pengoperasian digital guna mendukung penerapan industri 4.0 yang erat kaitannya dengan bidang kecerdasan buatan Sehingga praktek manajemen sumber daya manusia lebih praktis, efisien dan efektif. Misalnya, di dalam rangka melaksanakan pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan atau *workshop* sumber daya manusia dengan menggunakan media teknologi baru dalam menyampaikan materi atau berkomunikasi. Dengan demikian, prosesnya bisa lebih cepat dan jangkauannya lebih luas apabila dibandingkan program pelatihan dan *workshop* sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia telah mengalami banyak perubahan sekaligus merubah dari manajemen sumber daya manusia tradisional menjadi yang berorientasi modern pada abad ke-21. Perubahan tersebut seperti yang dinyatakan berikut: *“Human Resource Management has changed over the past 40 years, taking us from the past traditional view of HRM to the present 21st – century view of HRM”* (Wright, 2015 :6). Disamping itu, peranan pemimpin perusahaan pun secara langsung akan mengalami perubahan, bersama-sama dengan para pemimpin yang lainnya dalam sebuah organisasi, sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan dan laba perusahaan *“Today’s Human Resource Manager is no longer running an organizational cost center. Their function, along with all other managers within the organization, is to improve organizational revenues and profits-to be a profit center”* (Wright, 2015:7). Maka yang menjadi kendala adalah pemimpin kesulitan mendapatkan sumber daya manusia yang benar-benar ahli dalam bidang teknologi digital yang terus mengalami perkembangan dengan pesat. Sehingga Manajemen sumber daya manusia lebih menekankan peran sumber daya manusianya yang terlibat di perusahaan untuk dapat menciptakan sarana agar tercapai keunggulan kompetitif.

Era industri 4.0 menimbulkan berbagai kompetensi baru dan menuntut pentingnya sertifikasi kompetensi dan tidak hanya ijazah. Emillia, Kuswadani, Damiri (2020) menyatakan bahwa dalam industri 4.0 yang menjadi modal dasar sumber daya manusia (SDM) yaitu kepemimpinan (*leadership*), kemampuan menjalankan pekerjaan bersama kelompok (*teamwork*), keterampilan dan kedewasaan dalam budaya (*cultural agility*) dan menyadari bahwa setiap pekerja berasal dari budaya yang beraneka ragam, kemampuan kewirusahaan (*entrepreneurship*) termasuk juga *sociopreneurship*. Emillia, Kuswadani, Damiri (2020) menyatakan bahwa di samping itu, kemampuan calon pekerja yang lainnya harus tetap dipertahankan, yaitu *extravenous*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability* dan *openness to experience* beserta aspek-aspek keberhasilan yang lain seperti kecerdasan emosional (*emotional quotient*), kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*) yang meliputi kesadaran diri (*self awareness*), manajemen perasaan (*emotional management*), motivasi diri (*self motivation*), perasaan tenggang rasa (*empathy*), mengelola hubungan baik (*managing relationship*), keterampilan berkomunikasi (*communication skills*) dan kepribadian (*personal style*), demikian juga *tacit* dan *explicit knowledge* juga harus turut diperhatikan dalam periode revolusi industri 4.0.

Pengelolaan ini terdapat tiga prinsip (Soetjipto 1996), prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan, sumber daya manusia harus bekerja sesuai dengan kepuasan kerja mereka dan sumber daya manusia yang puas akan berusaha sekuat tenaga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pelayanan pada nasabah di sebuah bank. Prinsip kedua yaitu pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya untuk berperan serta aktif didalam perusahaan. Ini dapat mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan akan termotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik, maka akan terciptanya kompetensi manajerial. Prinsip yang terakhir, adalah pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mengembangkan jiwa *entrepreneur* dalam diri setiap individu di perusahaan. Karyawan yang memiliki jiwa *entrepreneur* akan berciri sebagai berikut (soetjipto 1996)

1. Menginginkan adanya akses keseluruhan sumber daya perusahaan
2. Berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan
3. Memiliki motivasi kerja yang tinggi
4. Responsif terhadap penghargaan
5. Berpikir jauh ke depan
6. Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis
7. Bersedia untuk bersusah payah
8. Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan
9. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi
10. Memiliki keberanian untuk mengambil risiko
11. Memiliki kemampuan untuk menjual ide-idenya kepada pihak lain baik didalam atau pun di luar perusahaan
12. Memiliki intuisi bisnis yang tinggi
13. Sensitif terhadap situasi dan kondisi baik didalam maupun di luar perusahaan
14. Memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan kerja dengan semua pihak yang berkepentingan
15. Cermat, sabar, dan cukup kompromistis

Jiwa *entrepreneur* ini sangat penting di perusahaan dan dapat meningkatkan kreativitas, keahlian, keterampilan dan keberanian untuk mengambil risiko seluruh sumber daya manusia di perusahaan termasuk dalam perusahaan berbasis digital sangat di perlukan sumber daya yang mempunyai ke 15 ciri ini.

Menurut Stoner dalam Oetomo (2002) aktivitas manajemen SDM Terdiri dari tujuh aktivitas dasar, yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, sosialisasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja dan apresiasi terhadap prestasi. Untuk memenuhi kebutuhan SDM yang unggul, seringkali rekrutmen diperketat dengan sejumlah persyaratan, diantaranya: berpengalaman, berwawasan, terampil, kreatif dan memiliki daya adaptasi. Tugas SDM bidang Teknologi informatika memiliki beberapa kekhasan. Menurut Oetomo (2002) secara umum karier di bidang komputer dapat dikelompokkan menjadi: 1. Ahli Sistem Informasi; yaitu seorang yang ahli dalam melakukan analisa dan menyusun suatu program atau analisa informasi. Diantaranya analis sistem dan pemrogram.

2. Ahli ilmu komputer; yaitu seorang yang mampu mengembangkan sistem komputer, baik *hardware* maupun *software* 3. Ahli *Hardware*; yaitu seorang yang memiliki keahlian dalam merakit, menginstal dan melakukan perawatan secara teknis peralatan komputer, termasuk di dalamnya jaringan komputer dan internet. 4. Operator; Yaitu orang yang bertugas untuk mengoperasikan dan mengawasi sistem komputer dan Sistem Informasi yang diimplementasikan di dalam perusahaan. Disamping itu, ia juga bertugas untuk memasukkan data.

Strategi Peningkatan Aspek Dimensi SDM Teknologi informatika Menurut Indrajit (2000), untuk memiliki SDM yang memiliki kualitas pengetahuan dan kompetensi yang baik, perusahaan harus memperhatikan tiga dimensi utama yang berhubungan dengan aset tersebut, yaitu:

- a. Keahlian Teknis Kebutuhan akan SDM yang memiliki keahlian teknis sangat penting bagi perusahaan, karena cepatnya perkembangan teknologi informasi yang terjadi. Terhadap teknologi baru seorang praktisi teknologi informasi harus dapat mempelajari kemungkinan diimplementasikannya teknologi tersebut, baik secara prinsip bisnis maupun teknis.
- b. Pengetahuan Bisnis Pengetahuan akan bisnis biasanya didapat dari interaksi antara staf teknologi informasi dan pengguna (*user*). Komunikasi intensif ini akan membuat staf teknologi informasi mengerti tentang kebutuhan bisnis dari fungsi-fungsi yang ada.

Dengan mengetahui proses bisnis yang terjadi sehari-hari, para staf mengetahui proses bisnis yang sangat penting bagi perusahaan sehari-hari, dan dapat pula menghubungkan antara kemajuan teknologi informasi dan kemungkinannya untuk memberikan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaan.

Menurut Oetomo (2002) Dalam mempersiapkan SDM, perusahaan harus mampu mencari alternatif metode dan media pelatihan yang tepat. Metode dan media pelatihan antar SDM internal dan eksternal, tentu saja berbeda satu sama lain. Bagi SDM internal perusahaan, metode dan media yang dapat digunakan meliputi:

- a. Magang Melalui metode ini, SDM dapat memahami dan menguasai suatu teknologi dan sistem yang telah diterapkan secara spesifik di perusahaan.
- b. *Workshop* Melalui metode ini, SDM dapat mengalami dan belajar untuk memecahkan kasus-kasus khusus yang dikumpulkan oleh para mentor berdasarkan pengalaman yang mereka peroleh selama mengoperasikan sistem.
- c. Kursus Melalui metode ini, SDM dapat mempelajari secara bertahap sistem yang digunakan di perusahaan-perusahaan secara umum dan mencoba memecahkan simulasi kasus-kasus yang kemungkinan banyak terjadi di lapangan.
- d. Penataran, Seminar atau Presentasi Melalui metode ini, SDM dapat memperluas pengetahuan dan pemahamannya tentang fenomena perkembangan teknologi dan pemanfaatannya dalam berbagai bidang.
- e. Membaca Buku Melalui metode ini, SDM dapat memperoleh pengetahuan berupa konsep dan ulasan ulasannya secara rinci tentang suatu teknologi

Strategi Memotivasi sumber daya manusia Bidang teknologi informatika Menurut Oetomo (2001) Pimpinan perusahaan harus memikirkan cara untuk memotivasi SDM internal. Namun, secara umum motivasi dapat ditumbuhkan berdasarkan keberadaan individu dalam tingkat kebutuhannya, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis Merupakan kebutuhan fisik dasar, seperti sandang, pangan, papan, pendidikan dan komunikasi. Jika staf berada pada tingkat ini, maka untuk memotivasi staf adalah dengan memenuhi kebutuhan tersebut, seperti melalui upah yang cukup.
- b. Kebutuhan Keamanan Merupakan kebutuhan tahap kedua, bilamana kebutuhan fisik telah terpenuhi. Setelah kebutuhan fisik terpenuhi, maka orang dapat memperoleh kebutuhan sekunder seperti kendaraan, TV, lemari pendingin dan sebagainya. Oleh karena itu, kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan keamanan, baik keamanan terhadap materi yang dimiliki maupun perlindungan terhadap nilai produktif dirinya. Bentuk motivasi yang dapat diberikan adalah menyediakan pemenuhan jaminan keamanan seperti asuransi

kesehatan, asuransi kebakaran atau asuransi jiwa, serta peraturan-peraturan perlindungan lainnya.

- c. Kebutuhan Sosial Yaitu bagaimana seseorang dapat diterima oleh lingkungan sekitarnya serta memperluas jaringan komunitasnya. Pada tingkat ini, motivator yang tepat dapat diberikan kepada staf agar mau dengan tekun belajar terus menerus, yaitu mengikut sertakan yang bersangkutan sebagai anggota organisasi profesi dan forum-forum tertentu dalam bidang yang ditekuninya.
- d. Kebutuhan Harga Diri Pimpinan perusahaan dapat menawarkan insentif yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan harga diri, seperti kesempatan kepemilikan saham perusahaan dan sebagainya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri Jika semua kebutuhan itu telah terpenuhi, maka staf akan termotivasi dengan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna terhadap perkembangan pribadi dalam pekerjaan mereka dan secara aktif akan mencari tanggung jawab baru. Bentuk aktualisasi diri setiap staf akan berbeda satu sama lain, seperti staf yang satu akan menghasilkan pekerjaan yang sangat berkualitas, yang lain akan menghasilkan ide kreatif dan inovatifnya. Jika staf sudah mencapai tahap ini, maka dia dapat menggunakan Teknologi Informatika secara optimal, karena kreativitas dan inovasinya mengalir secara terus menerus.

Strategi Penanganan Kendala SDM Bidang TI Menurut Oetomo (2002) menjadi SDM di bidang TI merupakan suatu impian dan cita-cita banyak orang. Selain merupakan bidang pekerjaan bergengsi karena berhubungan dengan teknologi, juga diharapkan memberikan imbalan yang lebih tinggi dibanding bidang lain, karena masih sedikit tenaga yang ahli dalam bidang TI tersebut. Namun di luar perkiraan, ternyata bagi sejumlah orang, pekerjaan di dalam lingkungan perusahaan berbasis TI menjadi sangat menjemukan, dikarenakan beberapa sebab, diantaranya:

- a. Pengaruh Psikologis Bekerja merupakan suatu bentuk aktualisasi bagi kemampuan dan keberadaan seseorang. Ia akan dihargai karena kehadiran dan kemampuannya telah memberi manfaat yang besar untuk sebuah kemajuan. Tetapi tidak demikian ketika bekerja dalam

perusahaan berbasis TI, karena peran teknologi itulah yang menonjol dan selalu mendapat perhatian pimpinan perusahaan.

- b. Kinerja yang Tidak Seimbang Kehadiran komputer dengan segala kemampuannya telah mendorong perusahaan untuk meningkatkan order pekerjaan pada setiap bagian didalamnya untuk mengejar tingkat optimalitas penggunaan TIK tersebut, sehingga pekerjaan bertumpuk sangat banyak. Komitmen, kontinuitas dan ketangguhan staf dalam bekerja sering dibandingkan dengan kinerja TI yang selalu menempatkan staf sebagai pihak yang kalah. Staf selalu dikejar tenggat waktu untuk menyelesaikan setumpuk pekerjaan dengan alat bantu Teknologi digital. Berbeda dengan Teknologi digital, staf membutuhkan waktu untuk beradaptasi dan pengamatan dalam melakukan pekerjaannya, istirahat untuk mempertahankan kualitas kinerjanya, serta sosialisasi dengan rekan sekerja untuk memperoleh dukungan moral dan sosial. Staf juga membutuhkan waktu untuk menyesuaikan, baik kecepatan maupun keakuratan dalam melakukan proses pengolahan data. Semua itu membutuhkan waktu yang relatif lama. Di sisi lain, dengan adanya pengaruh dari faktor psikologis, pengelola perusahaan merasa tidak sabar untuk menunggu.
- c. Terpenjara dalam Spesialisasi Konsep spesialisasi kerja sesuai dengan bidang keilmuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang sering kali telah menjadi penjara bagi setiap staf untuk dapat berkembang, khususnya dalam pembuatan keputusan lintas bidang atau departemental. Penjara spesialisasi telah menimbulkan ketegangan-ketegangan yang semestinya tidak perlu terjadi. Pendapat dari masing-masing staf seakan menjadi absolut untuk dipenuhi tanpa mempertimbangkan lainnya. Spesialisasi memang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang berkualitas untuk pekerjaan di bidang ini. Namun, jika spesialisasi diabsolutkan maka sulit untuk menciptakan sebuah Teknologi informatika dan *computer* perusahaan yang terpadu guna mencapai tujuan perusahaan.

C. PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMATIKA DAN MANFAATNYA DI BIDANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Digitalisasi (*digitalization*) melibatkan perusahaan dalam mengadopsi perangkat teknologi digital dan mengadaptasi proses internal dalam menjalankan aktivitas bisnisnya sehari-hari. Dalam mengelola sumber daya manusia pada saat era digital sangat dibutuhkan dimana Revolusi Industri 4.0 merupakan fenomena yang mengkolaborasikan teknologi *Cyber* dan teknologi otomatisasi. Konsep penerapannya berpusat pada konsep otomatisasi yang membutuhkan keahlian khusus untuk pengaplikasiannya. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM/HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/*enterprise resource planning* (ERP). Dalam suatu perusahaan, untuk mengambil suatu keputusan Manajer harus memenuhi karakteristik informasi yang dipersiapkan dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah: 1. Tepat Waktu (*Timely*) Informasi yang disajikan kepada pemakai harus dilakukan dengan baik atau benar dan harus *up to date*, serta diterapkan pada waktu yang layak dan tepat waktu. 2. Akurat (*Accurate*) Informasi yang dibutuhkan oleh pemakai harus memenuhi tingkat akurasi atau ketepatan yang tinggi, bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material dan dapat diandalkan oleh pemakainya. 3. Ringkas (*Concise*) Manajer dapat menyerap banyak informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. 4. Relevan (*Relevant*) Manajer haruslah mendapatkan hanya informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. 5. Lengkap (*Complete*) Manajer harus mendapatkan informasi yang lengkap dan tidak terpotong-potong.

Digital HRIS adalah teknologi cara bekerja yang memanfaatkan ilmu-ilmu baru dalam melakukan transaksi SDM dan mengambil keputusan yang intuitif, terinformasi, dan menginspirasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas perusahaan.

Digital HRIS adalah kunci untuk menentukan posisi bagian SDM di perusahaan. Transformasi digital pada bagian sumber daya manusia perusahaan sangat penting di era modern seperti saat ini. HR sistem hadir untuk mendukung transformasi digital HR. Tujuannya untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan kinerja terkait sumber daya manusia. Tugas seperti penghitungan gaji, pengelolaan administrasi karyawan, pembayaran pajak, hingga pemantauan kehadiran karyawan dapat diselesaikan dengan aplikasi HRIS. Dengan begitu, HR dapat fokus pada tugas-tugas penting lainnya demi melancarkan bisnis

Beberapa perusahaan juga telah menerapkan absensi digital yang termasuk dalam digital HRIS *system*, yang dapat membantu perusahaan untuk memantau produktivitas pegawai dan juga aspek disiplin pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Absensi digital ini juga dapat dikembangkan dan diintegrasikan dengan *system* digital HRIS yang lainnya. Memahami dan memanfaatkan Digital HRIS akan membantu bagian SDM dalam kehidupan kerja sehari-hari. Tim Digital Digitalisasi (*digitalization*) melibatkan perusahaan dalam mengadopsi perangkat teknologi digital dan mengadaptasi proses internal dalam menjalankan aktivitas bisnisnya sehari-hari.

Penerapan digitalisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dikatakan oleh Stragaroin (2020) dan baykat (2020), Santoso, *et al* (2020) dapat bermanfaat besar untuk kemajuan perusahaan yaitu

1. Dapat mengurangi penggunaan kertas, dengan menggunakan email untuk mengirimkan informasi dan dengan menggunakan Microsoft *office* semakin mempermudah proses pengelolaan SDM. Seperti, pengurangan berbagai *form* lamaran kerja, pelaporan kinerja SDM.
2. Penggunaan aplikasi layanan mandiri kurva (*employee self service applications*). Penggunaan aplikasi bergerak (*mobile applie cations*) dalam pengelolaan SDM semakin memudahkan proses pengelolaan SDM dan meningkatkan interaksi antara karyawan dan perusahaan. Aplikasi SDM membantu karyawan dalam memperoleh berbagai informasi dengan cepat *up to date* dan mempermudah dalam mengakses berbagai layanan SDM.

3. Otomatisasi dalam bekerja otomatisasi mengurangi jam kerja di bandingkan secara manual penggunaan berbagai *form* digital mampu merubah kerja dengan rumus-rumus yang di sediakan perusahaan akan sangat membantu karyawan dalam mengisi *form* tersebut dari harus membuatnya secara manual disamping mengurangi waktu kerja juga dapat mengurangi terjadi kesalahan. Yang disebabkan karena manusia. Penerapan teknologi kedalam alur kerja SDM membebaskan para *professional* dari sejumlah besar. Pekerjaan rata, otomatisasi proses menghilangkan dokumennya, mempercepat pelaksanaan banyak tugas dan berkontribusi pada kinerja SDM yang lebih efisien.
4. Rekrutmen atau pengadaan karyawan melalui media *social (recruiting through corporate's website or social media)*. Saat ini perusahaan telah menyadari bahwa mengadakan yang efektif tidak dapat dilakukan tanpa penggunaan teknologi informatika. Perusahaan saat ini menggunakan sebuah portal pekerjaan di internet mencari seorang yang di pilih perusahaan untuk menduduki posisi yang di perlukan.
5. Seminar, sosialisasi, *workshop*, pelatihan (*training*) secara virtual. Penggunaan teknologi *Virtual Reality (VR)* memudahkan bagian sumber daya manusia untuk menyelenggarakan seminar, sosialisasi, aturan baru atau pun *workshop*, pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien di bandingkan dengan cara yang lama. Dengan penggunaan teknologi digital juga dapat menghemat waktu dan biaya serta dapat menjangkau luas peserta penggunaan VR dapat memperluas peserta lintas global dengan mudah dan dapat di akses kapan pun.
6. Analisis Karyawan (*employee analytics*), penggunaan teknologi digital memudahkan perusahaan dalam mengukur, mengevaluasi, dan memonitor kinerja karyawan atau pun memantau perilakunya sejalan dengan tujuan perusahaan. Data kinerja karyawan dapat di analisis secara kritis oleh teknologi digitalisasi SDM dan mudah di akses semua orang
7. Pemanfaatan digitalisasi platform memudahkan perusahaan untuk berinteraksi dengan karyawannya yang berlokasi dimana saja dan kapan saja melalui berbagai fitur dan aplikasi yang telah di kembangkan perusahaan

8. Pembangunan budaya digital (*digital culture*) dengan adanya perkembangan yang cukup pesat di era digitalisasi maka karyawan sudah terbiasa akan menggunakan internet, ini akan memberikan dampak baik terhadap perusahaan, perusahaan akan lebih mudah untuk mengelola sumber daya manusia yang ada di perusahaannya
9. Layanan yang lebih baik dari seorang manajer dan bagian Divisi SDM adalah menentukan keberhasilan perusahaan dan bisnis. Fungsi utama sumber daya manusia adalah untuk mendukung kebutuhan tenaga kerja perusahaan perencanaan strategi keduanya penting untuk dapat meninjau proyeksi mengenai tuntutan bisnis masa depan pelatihan dan pengembangan manajer dan divisi SDM dalam penguasaan digitalisasi akan mempersiapkan seorang manajer di sejumlah tugas ke pimpinan
10. Meningkatkan manajemen digitalisasi sumber daya manusia dapat melengkapi manajemen dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas yang dapat mengarah pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Dengan penggunaan digitalisasi di sumber daya manusia memberikan dampak positif kepada manajer. Memfasilitaskan divisi HR atau SDM untuk pengambilan keputusan strategi perusahaan dapat menganalisis informasi yang cepat untuk setiap SDM dan mengurangi biaya tenaga kerja pada kinerja kegiatan pribadi.
11. Pengembangan karier Evaluasi kinerja dan kemajuan karier dapat menjadi *factor* pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Sistem penghargaan harus di ubah sehingga penghargaan kepada manajer dan karyawan lain didasarkan pada target kinerja yang di simpan dalam perangkat TI SDM.
12. Pengembangan sumber daya manusia digitalisasi SDM ini menyediakan semua informasi tentang perencanaan suksesnya karyawan, evaluasi kinerja secara menyeluruh dan tinjauan potensi individu termasuk profil rinci karyawan sehingga mengarah pada pengembangan berkelanjutan dan karier karyawan. ini akan baik untuk perusahaan, data di simpan dalam *system* basis data dan dapat di peroleh pada masa yang akan datang. Karyawan membutuhkan umpan balik kinerja mereka. Karyawan perlu di berikan informasi tentang kinerja *actual* mereka dan kinerja yang di harapkan, dengan

cara ini karyawan akan mengetahui tingkat kinerja mereka. Bonus harus di simpan bagi karyawan yang bekerja lembur dan memberikan hasil yang efisien, digitalisasi ini dapat menggabungkan semua data tersebut .

Pengelolaan teknologi informatika dibidang manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk di era digitalisasi saat ini. Penerapan Teknologi Informasi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sangat mempermudah pekerjaan Manajemen Personalia mengatur semua urusan yang berkaitan dengan SDM.

a. Berikut penerapan komponen atau aspek dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bisa diterapkan menggunakan Teknologi Informasi.

1. Pengelolaan Identitas Diri Karyawan.
Dengan menerapkan Teknologi Informasi dalam komponen ini akan memudahkan Personalia untuk mengetahui identitas diri dari karyawan dan anggota keluarga dari karyawan tersebut.
2. Pengelolaan SK kerja atau daftar riwayat jabatan.
Memudahkan untuk mengetahui jabatan, status kepegawaian, jenjang jabatan, atasan langsung, penempatan dan riwayat SK atas jabatan sebelumnya.
3. Pengelolaan Jam Kerja dan Absensi
Memudahkan karyawan untuk mengetahui jam kerjanya untuk meminimalisir adanya kesalahpahaman atas jam kerja dan membuat absensi tiap karyawan bisa menjadi akurat, biasanya absensi menggunakan *finger print* sebagai *hardware* tambahan untuk absen.
4. Pengelolaan Cuti
Dengan adanya Teknologi Informasi pada komponen ini maka akan menghilangkan kebiasaan perusahaan yang menerpakan *form* cuti untuk pengajuan cuti yang akan menghemat penggunaan kertas (*paperless*). Penerapan ini juga sangat membantu Personalia mengatur cuti tiap karyawan yang ada di perusahaan.

5. Pengelolaan Penggajian

Penggajian komponen yang sangat krusial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, oleh karena itu dengan penerapan Teknologi Informasi akan sangat membantu dan memudahkan proses perhitungan gaji untuk setiap karyawan dengan akurat. Dengan sistem sebagai acuan atas hasil dari suatu penggajian maka dipastikan hasilnya tepat dibandingkan harus dihitung secara manual. Di dalam sistem penggajian juga terdapat perhitungan pajak yang dimana perhitungannya sangat rumit banyak variasi perhitungan dan banyak kemungkinan kesalahan jika masih dilakukan secara manual, Maka dari itu dengan penerapan Teknologi Informasi nantinya akan memudahkan semua perhitungan pajak.

b. Manfaat Digitalisasi terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak sekali keuntungan yang bisa didapatkan dari penerapan Teknologi Informasi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Memudahkan Personalia untuk mencari tahu informasi tentang karyawannya dengan data yang akurat, menghilangkan kebiasaan menggunakan kertas untuk *form* yang sangat tidak ramah lingkungan, dengan penerapan ini juga secara tidak langsung akan menjaga lingkungan. Perhitungan atas suatu gaji juga bisa menjadi akurat atas data yang ada dan formula penggajian yang sesuai dari perusahaan tersebut tanpa adanya lagi kesalahan jika perhitungan masih dilakukan secara manual.

1. Menciptakan Tenaga Kerja Masa Depan:

Kebutuhan akan pendekatan baru yang dapat membantu membangun tenaga kerja baru di masa depan agar tujuan perusahaan bisa sukses. Diperlukan bakat dan dorongan penuh yang memiliki potensi untuk memastikan tujuan perusahaan tercapai. Sasaran yang mendorong karyawan, dan mendorong kinerja bisnis. SDM perlu mengembangkan bakat lokal, dan mengetahui kemampuan mereka. Strategi yang jelas dalam Transformasi HRIS Digital dapat mencapainya

2. Pastikan *Experience* Karyawan Lebih Baik:
Pengalaman karyawan atau biasa disebut *Experience Employee* untuk mengembangkan pengalaman mereka dipenuhi, dan memfasilitasi karier mereka. Memberikan pengalaman modern untuk karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara produktif dan efisien. Ini lebih dari sekedar tatap muka.
3. Tingkatkan Data *Dashboard* dan *Analytics*
Untuk mendorong bisnis sukses sesuai strategi, SDM adalah salah satu kepentingan utama. Transformasi HRIS memastikan bisnis dan SDM membuat keputusan berdasarkan data yang diakses. Pengelolaan Tenaga Kerja
4. Pengelolaan Tenaga Kerja
Transformasi HRIS digital memastikan visibilitas yang lengkap, manajemen tenaga kerja, dan kontrol total atas proses penting untuk semua keterampilan karyawan. Mulai dari mengikuti program pelatihan karyawan, hingga melakukan *coaching* individu. Bisnis perlu mengelola tenaga kerja menjadi lebih baik, dan perlu meningkatkan pengalaman dari budaya organisasi.
5. Meningkatkan Efisiensi Dan Kebutuhan Bisnis
Penggunaan Transformasi HRIS memungkinkan untuk menanggapi perubahan bisnis atau reorganisasi dengan cepat pada saat yang sama. Rangkaian HR memiliki beberapa solusi untuk memperkuat strategi secara digital dengan menawarkan kemampuan berinovasi melalui platform terhubung dan terbuka. Dapat menggandakan profitabilitas, produktivitas, dan meningkatkan pengalaman karyawan. Setelah semua tujuan ini sudah dipenuhi oleh tim, dan tidak ada penghambat lain. Mereka dapat memulai sehingga solusi dapat diluncurkan. Semua kepentingan yang terlibat dalam proses transformasi hari ini telah setuju bahwa solusi baru siap diluncurkan dan digunakan publik.

Berikut kegiatan digitalisasi yang dilakukan untuk mengelola manajemen sumber daya manusia

1. Sistem Komunikasi Digital

Jenis ini merupakan sebuah platform yang dibuat agar semua komponen dalam sebuah perusahaan, bisa melakukan komunikasi dimana saja dan kapan saja tanpa harus bertemu langsung.

Sistem komunikasi digital, bisa dipakai untuk internal sebuah perusahaan, dimana ketika pimpinan butuh *report* dari divisi SDM maka dia tinggal mengaktifkan sistem komunikasi ini dan dapat langsung berkolaborasi dengan tim SDM.

Sistem ini terus dikembangkan, melalui berbagai platform kekinian yang bisa digunakan melalui perangkat HP maupun komputer.

- Aplikasi Mobile

Aplikasi ini bisa membantu karyawan hingga pimpinan di sebuah perusahaan, untuk bisa menyelesaikan tugas mereka kapanpun dan dimanapun. Tanpa harus selalu berhubungan dengan komputer atau laptop, cukup dengan mengandalkan aplikasi di perangkat HP.

Bahkan digitalisasi yang satu ini, memungkinkan divisi SDM untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi kinerja karyawan dengan lebih mudah. Termasuk memastikan hak-hak karyawan bisa diterima dengan baik, seperti data cuti dan lembur yang harus dibayarkan segera.

- Manajemen Talenta

Dengan menggunakan jenis ini, Anda bisa mendapatkan talenta-talenta potensial yang dibutuhkan perusahaan hanya melalui aplikasi tertentu. Tidak perlu lagi repot membuat iklan perekrutan tenaga kerja baru melalui berbagai media, yang hasilnya belum tentu bisa sesuai dengan harapan.

- *Artificial Intelligence (AI)*

Sistem pada jenis AI memudahkan layanan administrasi sebuah perusahaan, dimana secara otomatis dia akan melakukan proses data SDM dengan cepat dan valid. Menunjang kinerja SDM terutama yang berhubungan dengan data, hingga *monitoring* kinerja secara *real time*.

D. KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

Kompetensi atau kemampuan adalah sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan berhasil (Mitrani, 1995). Perbedaan kompetensi yang dimiliki satu individu dengan individu lain inilah yang menyebabkan satu lebih unggul dibandingkan dengan individu yang lain dengan hasil rata-rata. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi dibagi menjadi dua kategori, yaitu: *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang berkinerja tinggi atau rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* merupakan faktor-faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dan rendah.

Mitrani *et.al.* (1995) menyatakan bahwa kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep diri, sikap, keterampilan kognitif. Keterampilan perilaku serta nilai dan penguasaan masalah. Lebih lanjut menurutnya, sikap ini dapat diukur dan dibandingkan dengan yang lain untuk mengetahui dan membedakan secara mudah apakah seseorang itu lebih unggul dari yang lain atau tidak. Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kompetensi itu ada yang terlihat dan ada yang tersembunyi. Pengetahuan yang terlihat, dapat dikenali oleh perusahaan dengan mencocokkan orang dengan pekerjaannya. Sementara pengetahuan yang tersembunyi terkait dengan kecakapan yang dimiliki yang dapat meningkatkan kinerjanya. Stoner (1996) membagi keterampilan dasar manusia menjadi tiga yaitu:

- a. Keterampilan teknis, berkaitan kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan kemampuan mengenai bidang khusus.
- b. Keterampilan manusia, yaitu kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi individu lain dalam kelompok.
- c. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengorganisasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi termasuk melihat organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi sumber daya manusia di era digital yang dapat meningkatkan kinerja dan kesuksesan perusahaan diantaranya:

1. Mengelola Manusia

Ketika manusia bekerja, apapun jenis pekerjaannya, dimana pun tempat bekerjanya dia harus mempunyai tiga keterampilan: a. mengelola diri sendiri, b. mengelola manusia, mengelola pekerjaan.

Mengelola sumber daya manusia yang akan menjadikan perusahaan untuk keunggulan kompetitif yang besar dalam bisnis, Pertama, perusahaan perlu memiliki sinergi yang baik antara Departemen Sumber Daya Manusia dengan sistem manajerial perusahaan. Kedua, mereka perlu menempatkan sumber daya manusia sebagai nilai strategis untuk masa depan perusahaan. Ketiga, perusahaan perlu memotivasi karyawannya dengan cara tertentu untuk meningkatkan daya kerjanya.

2. Keterampilan komunikasi

Tim SDM akan banyak berinteraksi dengan orang-orang setiap hari secara langsung, melalui telepon dan melalui email. SDM yang profesional dengan keterampilan komunikasi yang baik dapat mengatasi masalah dengan baik dan menyampaikan standar perusahaan dengan jelas. Berikut adalah beberapa area di mana keterampilan SDM paling penting.

3. Kreativitas dan Inovasi

Menurut Goswami & Mathew (2005), inovasi merupakan sesuatu yang harus dipunyai dan dibangun oleh organisasi. Melalui proses inovasi tersebut dapat tercipta nilai tambah barang dan jasa sehingga tercipta berbagai keuntungan. Inovasi organisasi dapat dijelaskan secara luas dan dapat berubah dalam banyak hal. Inovasi memberikan jalan keluar baru yang dapat memberi nilai tambah bagi konsumen.

Manajemen sumber daya manusia untuk inovasi mencakup semua elemen terus-menerus mencari personel yang dibutuhkan, personel yang sesuai, dan menemukan posisi yang sesuai. Pengetahuan dan keterampilan orang-orang ini sangat penting untuk memimpin dan mengelola organisasi besar dan kompleks yang menjangkau inovasi di bidang teknologi sangat diperlukan untuk pengembangan SDM strategis dan pembangunan kemampuan, tetapi dengan menyediakan sumber daya

keuangan yang diperlukan untuk menyediakan dana dan dukungan untuk itu inovasi teknologi dapat dimungkinkan. Tanpa adanya dukungan dana yang dibutuhkan inovasi hanya akan jalan ditempat. Pengetahuan yang tertanam dalam modal manusia memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi khusus dan menemukan peluang inovasi. Pada saat organisasi atau perusahaan membuat produk baru dan mengembangkan proses manajemen, mereka membutuhkan motivasi dan sumber daya manusia untuk menciptakan ide, mengembangkan metode inovasi dan menangkap peluang baru. Ketika perusahaan menggunakan kemampuan kreatif dan karakteristik inovatif sebagai kriteria perekrutan dan seleksi. Melalui penempatan staf yang efektif, karyawan menjadi sumber gagasan baru yang penting dalam proses inovatif perusahaan. Tingkat partisipasi yang tinggi akan menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk membawa ide-ide baru dan bertukar pengetahuan dalam proses inovasi yang sedang berlangsung dan, pada gilirannya, meningkatkan hasil inovatif (Singh, 2018).

4. Berpikir Sistem dan Pemecahan Masalah

a. Berpikir Sistem

Kajian Peter Senge agar perusahaan menjadi perusahaan pembelajar apabila dalam organisasi tersebut dikembangkan lima disiplin, yaitu berpikir *system* (*system thinking*), pribadi unggul (*personal mastery*), pola pikir-paradigma (*mental model*), visi bersama (*shared vision*), kelompok pembelajar (*team learning*). Oleh senge, paradigma diartikan sebagai sehimpunan norma, nilai, ajaran, dan informasi yang membentuk persepsi, asumsi, dan kerangka referensi dalam pikiran kita yang kemudian menentukan cara kita memahami, mengerti, dan menafsirkan dunia dan kehidupan kita secara keseluruhan. Perwujudan dari paradigma ini adalah sikap, keyakinan, tindakan, dan perilaku (Jansen Sinamo, 2005). Lihatlah proses keseluruhannya jangan melihat sebab akibat satu arah; lihatlah sebab akibat antarbagian. Proses keseluruhan dan sebab-akibat antar bagian ini secara sederhana bisa dicontohkan pada siklus di perusahaan seperti berikut ini. Motivasi karyawan yang tinggi akan menyebabkan produktivitas naik secara berkelanjutan. Produktivitas yang naik ini menjadi dasar dari peningkatan pendapatan perusahaan perusahaan yang

meningkat pendapatannya akan memberikan gaji layak sekaligus kesempatan karier bagus bagi karyawannya.

b. Pemecahan Masalah

Pada dasarnya ada empat gaya dalam pengambilan keputusan: 1. Gaya konseptual sebuah gaya pengambilan keputusan berdasar pada metode-metode pemecah masalah terbaru, berjangka waktu panjang, melihat berbagai macam alternatif pemecahan dan menemukan pemecahan kreatif atas sejumlah masalah. 2. Gaya analitis: yaitu gaya pengambilan keputusan data-data komprehensif sebagai kemampuan untuk beradaptasi, lebih banyak *alternative*. Terhadap ambiguitas 3. Gaya Perilaku: Sebuah gaya pengambilan keputusan lebih baik apabila bekerja sama dengan (kelompok) menaruh perhatian, keterlibatan orang lain. 4. Gaya Mengarah: gaya terhadap ambiguitas dan bersikap sangat rasional. Memutuskan orientasi jangka pendek, informasi yang bertele-tele, ini minim informasi dan *alternative* solusi lain. Apa itu pemecah masalah? Ada tiga kaidah utama dalam pemecah masalah. Pertama, keterampilan Artinya bahwa pemecah masalah merupakan ilmu yang dapat dipelajari dengan pelajaran tentang Microsoft office, belajar tentang word, power point, maupun excel hingga mahir dan menjadi sebuah keterampilan. Kedua proses dalam pengambilan keputusan ada langkah-langkah (proses) yang sistematis. Dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah prosesnya: 1. Merumuskan masalah, 2. Analisis masalah, 3. Alternatif Solusi, 4. Solusi Terbaik, 5. Implementasi.

5. Pelayanan Prima

Pelayanan berkualitas dan terbaik bagi konsumen pantas dijalankan oleh perusahaan (organisasi). Hal demikian tidak lepas karena tiga penyebab. Pertama, persaingan dunia usaha dari hari ke hari semakin ketat. Kedua, tuntutan konsumen sebagai pengguna produk dan jasa semakin tinggi. Ketiga, perubahan gaya hidup dan perbedaan generasi di masyarakat. Era sekarang merupakan era paling istimewa. Bagi manajemen perusahaan, memperlakukan dan melayani. Secara konsep dan sudah dipahami, ada dua jenis pelanggan yaitu: 1. Internal, 2. External. Pelanggan internal adalah individu (kelompok) dalam organisasi pelayanan

Contoh seperti berikut: 1. Bagian umum menyiapkan keperluan ATK, kebutuhan dapur, peralatan kerja, maupun ruang rapat. 2. Bagian *front office* memberikan data-data ke bagian operasional. 3. Bagian SDM menyerahkan daftar gaji karyawan. 4. Bagian IT menyediakan semua keperluan koneksi dan *system* yang terhubung dengan internet atau teknologi yang digunakan perusahaan (SAP, Oracle, HRIS dan sejenisnya). Pelanggan eksternal adalah pihak luar perusahaan yang menggunakan produk/jasa atau yang berhubungan dengan perusahaan anda. Berikut merupakan contoh pelanggan eksternal: 1. Konsumen, pelanggan, nasabah. 2. Pemasok, vendor, mitra perusahaan. 3. Pemerintah, kelompok *social*, masyarakat. Antara pelanggan internal dan eksternal ada keterkaitan yang berpengaruh signifikan terhadap kehidupan perusahaan.

6. Kolaborasi

Dalam perusahaan kesatuan komprehensif merupakan kesatuan yang membentuk kepentingan bersama dan terjadi penyatuan bahtin. Kesatuan bathin mutlak di perlukan tidak hanya prosedur atau pun *reward* dan *punishment*, itulah yang di katakana kolaborasi. Untuk membentuk kolaborasi ada empat prasyarat yang harus dikedepankan.

a. Saling percaya

Menumbuhkan rasa percaya dalam kelompok merupakan tugas bersama. Dimulai dari pimpinan tertinggi lalu turun ke pemimpin berikutnya hingga pada ujung karyawan yang tingkat bawah. Maka bila ini di lakukan karyawan terbawah akan percaya pada pimpinan langsungnya (supervisor). Menumbuhkan rasa percaya dapat di mulai dengan berbagi tanggung jawab dan wewenang yang melibatkan seluruh karyawan di dalam perusahaan

b. Menghormati perbedaan

Indonesia merupakan Negara yang sangat menghormati perbedaan, maka perusahaan harus dapat dapat memperlakukan dengan bijak untuk menghormati perbedaan. Masing-masing karyawan dituntut untuk memahami kekuatan, kebiasaan, dan keinginan karyawan lain.

- c. Umpan balik yang membangun
Dalam mewujudkan kolaborasi terkadang mengalami kesalahan, di sini sikap memimpin harus dapat berperan meminimalkan kesalahan dengan cara umpan balik yang sifatnya membangun. Bila ada kemajuan atau keberhasilan dari karyawan baiknya pemimpin mengapresiasi sepentasnya.
- d. Komitmen Bersama
Komitmen bersama di dalam perusahaan sangat penting. Membuat budaya komitmen bersama sangat baik bila dilakukan oleh perusahaan. Komitmen tersebut harus dihayati, di tekadkan kemudian di laksanakan. Komitmen bersama dapat melakukan efisiensi dan dapat mengerjakan pekerjaan bersama dengan waktu yang cepat.

E. RANGKUMAN MATERI

Manajemen Sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen ke organisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar di peroleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia harus secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau pun perusahaan. MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kesulitan yang di hadapi oleh MSDM dimasa depan akan lebih menantang, kesulitannya adalah bagaimana menciptakan fungsi manajemen yang bertambah dengan menggunakan teknologi berbasis digital, dan menuntut untuk pengelolaan yang semakin efisiensi, efektif dan produktif. Pada masa saat ini keberhasilan di tentukan oleh MSDM yang semakin berkualitas. Pada perusahaan yang menerapkan MSDM nya dengan menggunakan teknologi *computer*, akan terus melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan cara terus melakukan inovasi-inovasi dalam pengembangan teknologi yang terus berkembang

Dalam Mengelola sumber daya manusia pada saat era digital sangat Dibutuhkan Dimana Revolusi Industri 4.0 Merupakan Fenomena Yang Mengkolaborasikan Teknologi *Cyber* Dan Teknologi Otomatisasi. Konsep

Penerapannya Berpusat Pada Konsep Otomatisasi yang membutuhkan keahlian khusus untuk pengaplikasiannya. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM/HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/ pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. SDM pada era digital harus dapat memiliki keterampilan dan pengoperasian digital guna mendukung penerapan industri 4.0 yang erat kaitannya dengan bidang kecerdasan buatan Sehingga praktek manajemen sumber daya manusia lebih praktis, efisien dan efektif. Kompetensi sumber daya manusia di era digital saat ini adalah Mengelola manusia, keterampilan komunikasi, kreativitas dan inovasi, berpikir kritis dan pemecahan masalah, pelayanan prima dan kolaborasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Mengapa pengembangan sumber daya manusia di perlukan di era digitalisasi
2. Tantangan apa yang di hadapi oleh MSDM DI Era digital yang semakin maju
3. Apa di lakukan perusahaan untuk menciptakan sumber daya manusia yang dapat memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan
4. Kompetensi yang bagaimana untuk memberikan kemajuan kepada perusahaan
5. Bagaimana pengembangan MSDM yang berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

- A.M.Lilik Agung, 2020. *Kompetensi SDM Di Era 4.0*. Jakarta.
- Indrajit, Richardus Eko, 2000. *Pengantar Konsep Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*. Jakarta.
- Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-11. Jakarta: Kencana.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS
- Spencer and Spencer, 1993. *Competence at Work* . New York : John Wiley dan Sons Inc
- Stoner, James A.S .1996. *Manajemen .terjemahan*. Jakarta: Alexander Sindoro, Preshallindo
- Sutedjo D. 2002. *Perencanaan dan Pembangunan Sistem Informasi*

GLOSARIUM

A

B

Benefit: Nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.

C

Conceptual Skill: Keahlian dimiliki oleh pucuk pimpinan.

Citra: Gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi, atau produk

D

Demosi: Mutasi dengan cara penurunan pangkat atau jabatan seseorang

Dinamo: Mesin atau alat pembangkit tenaga listrik; generator.

E

Employee Leasing atau Outsourcing: Mempekerjakan karyawan dengan gaji yang sama dan menyewakannya (*leaset*) kembali kepada perusahaan yang menjadi kliennya.

Etis: Berhubungan sesuai dengan etika; sesuai dengan asa perilaku yang disepakati secara umum

Efisien: Tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya); mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat; berdaya guna, bertepatan guna.

Efektif: Ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya) dapat membawa hasil.

Etika: Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak)

F

Fisiologi: Cabang biologi yang berkaitan dengan fungsi dan kegiatan kehidupan atau zat hidup (organ, jaringan, atau sel).

Filsafat: Pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi mengenai hakikat segala yang ada, sebab, asal, dan hukumnya; teori yang mendasari alam pikiran atau suatu kegiatan; ilmu yang berintikan logika, estetika, metafisika, dan epistemologi; falsafah

G

H

Human Resource Planning: Perencanaan untuk kebutuhan personel dimasa yang akan datang dari suatu organisasi, dengan mempertimbangkan aktivitas internal maupun faktor-faktor dalam lingkungan eksternal.

Human Skill: Keahlian dimiliki oleh pimpinan menengah,

Job Specification: Dasar seleksi yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang bersangkutan

I

Integrasi: Pembauran hingga menjadi kesatuan yang utuh atau bulat.

Input: *Input* atau pasar faktor produksi adalah pasar yang memperjualbelikan faktor-faktor produksi

J

K

Komitmen: Perjanjian (keterkaitan) untuk melakukan sesuatu; kontrak

Korektif: Bersifat korek (memperbaiki, teliti, berdisiplin)

Kompensasi: Pemberesan piutang dengan memberikan barang-barang yang berharga dengan utangnya.

Konsekuensi: Akibat (dari suatu perbuatan, pendirian, dan sebagainya); persesuaian dengan yang dahulu

Kompensasi: Sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (organisasi).

Kepuasan Kerja: Studi sistematis tentang tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang secara umum terhadap pekerjaannya.

Karyawan: Orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah); pegawai; pekerja.

Kerja: Kegiatan melakukan sesuatu; yang dilakukan (diperbuat); sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah; mata pencaharian

Kode Etik: Norma dan asas yang diterima oleh kelompok tertentu sebagai landasan tingkah laku

L

Labour Turnover: Kecenderungan atau intensitas suatu perusahaan mengalami pergantian atau perputaran karyawan. Tingkat *turnover* diukur berdasarkan jumlah tenaga kerja yang berhenti bekerja dalam periode waktu tertentu.

M

Mutasi (Transfer) Horizontal: Pemindahan seseorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, tetapi pangkatnya tetap dan hanya pekerjaannya berbeda.

Mercusuar: Menara yang dibangun di pantai, pulau kecil di tengah laut, daerah berbatu karang, dan sebagainya yang memancarkan sinar isyarat pada waktu malam hari untuk membantu navigasi, menara api; menara suar.

N

Nahkoda: Juragan (pemimpin) perahu (kapal); perwira laut yang memegang komando tertinggi di atas kapal niaga; kapal kapten.

Norma: Aturan atau ketentuan yang mengikat warga kelompok dalam masyarakat, dipakai sebagai panduan, tatanan, dan pengendali tingkah laku yang sesuai dan berterima.

O

Overtime (Kerja Lembur): Melakukan kerja tambahan yang frekuensinya tidak teratur dan sifatnya jangka pendek.

Objektif: Mengenai keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi.

Operatif: Secara operasi; pertolongan yang cepat dan tepat.

Output: Pasar yang memperjualbelikan barang dan jasa yang merupakan *output* (hasil) dari kegiatan produksi.

P

Promosi: Mutasi dengan cara menaikkan pangkat atau jabatan seseorang, sehingga wewenang dan tanggung jawabnya semakin besar bisa diikuti dengan kenaikan pendapatan.

Preventif: Bersifat mencegah (supaya jangan terjadi apa-apa)

Prosedur: Tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas; metoda langkah demi langkah secara pasti dalam memecahkan masalah

Progresif: Ke arah kemajuan; bertingkat-tingkat naik (tentang aturan pemungutan pajak dan sebagainya).

Psikis: Yang berhubungan dengan psike

Produktivitas: Kemampuan untuk menghasilkan sesuatu; daya produksi

Pelayanan: Nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Produktivitas: Kemampuan untuk menghasilkan sesuatu; daya produksi; keproduktifan.

Profesi: Bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu.

Profesional: Bersangkutan dengan profesi; memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya; mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya (lawan amatir); orang yang terlibat atau memenuhi kualifikasi dalam suatu profesi.

Profesionalisme: Mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.

Q

R

Rekrutmen: Proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen Sentralisasi: Proses Penarikan yang terpusat

Rekrutmen Desentralisasi: Proses Penarikan yang tidak terpusat dan ini terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas.

Realistis: Bersifat nyata (real); bersifat wajar.

S

Seleksi: Usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat.

Subcontracting: Mengontrak pekerjaan tersebut kepada pihak lain.

Sanksi: Tanggungan (tindakan, hukuman, dan sebagainya) untuk memaksa orang menepati perjanjian atau menaati ketentuan 1022 undang-undang.

Sistematis: Teratur menurut sistem; memakai sistem; dengan cara yang diatur baik-baik

Subjektif: Mengenai atau menurut pandangan (perasaan) sendiri, tidak langsung mengenai pokok atau halnya.

T

Tanggung Jawab: Keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan, dan sebagainya); fungsi menerima pembebanan, sebagai akibat sikap pihak sendiri atau pihak lain.

Technical Skill: Keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana

Temporary Employees: Perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain, atau yang datang secara individual

Terminasi: Akhir sesuatu dalam ruang dan waktu

U

V

W

X

Y



Z

PROFIL PENULIS

Novia Ruth Silaen, S.E., M.M



Penulis dilahirkan di Medan, 9 November 1969. Sejak tahun 2008 sampai sekarang menjadi dosen tetap di Universitas Darma Agung Medan. Sebagai akademisi, aktif melakukan kegiatan Tri Darma, yaitu Kegiatan Pengajaran yang mengampu beberapa mata kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung. Pernah ditugaskan sebagai Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis di Universitas Darma Agung pada tahun 2011 dan menduduki jabatan Dekan Fakultas Ekonomi di Universitas Darma Agung selama 1 periode pada tahun 2014-2018. Saat ini ditugaskan sebagai Wakil Rektor II di Institut Sains & *Teknologi* TD Pardede Medan. Kegiatan Penelitian yang pernah dilakukan adalah *The Strategies To Achieve Darma Agung University Performance* pada tahun 2017 dalam *Unimed International Conference Economics and Business* di Medan dan *The Effect Of Work Motivation And Climate On Job Satisfaction And Employee Performance At The Danau Toba International Medan*. Kedua penelitian tersebut sudah dipublikasikan di jurnal dan sudah didaftarkan di HKI tahun 2018. Pada November 2020 *Call for Book Chapter* Sosiologi Komunikasi. *The 3rd Call for Book Chapter on Jan 2021* Manajemen Perbankan. Pada Mei 2021 *The 4th Call for Book Chapter* Kinerja Karyawan. Seluruh buku sudah terdaftar di HKI pada tahun yang sama.

Dr. Acep Nurlaeli, M.Ag



Penulis dilahirkan di Bandung 09 Juli 2073, S1-S2 IAIN SGD Bandung dan S3 Uninus Bandung Prodi Manajemen Pendidikan. Ketertarikan penulis terhadap ilmu pendidikan konsentrasi administrasi/manajemen pendidikan dimulai pada tahun 2006-2018 sampai sekarang terlibat aktif di bidang pendidikan madrasah RA/MI/MTs/MA), pendidikan diniyah dan pondok pesantren dan pendidikan agama Islam sekolah umum, disamping pernah sebagai asesor BAN/SM pada SMP/MTs (2010-2015), juga menjadi narasumber/instruktur berbagai kegiatan pengembangan madrasah/sekolah efektif, khususnya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Penulis

sebagai dosen aktif di Fakultas Agama Islam Universitas Singaperbangsa Karawang memiliki kepakaran dibidang Manajemen Pendidikan Islam (manajemen kurikulum, pengembangan kurikulum, manajemen pembiayaan, manajemen kelembagaan). Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal pendidikan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku, jurnal dan artikel dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan manajemen pendidikan.

Email Penulis: acep1973@gmail.com / acep.nurlaeli@fai.unsika.ac.id

Dr. Muhammad Asir, S.P., M.Si



Penulis lahir di sebuah kampung subur dan hijau, tepatnya di Dusun Watu-watu, Desa Julupa'mai, Kecamatan Pallangga, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan. Anak pertama dari 4 bersaudara dari H. Abd. Rasyid dan Almarhumah Hj. Salmah. Penulis seorang dosen di Politeknik LP3I Makassar sejak tahun 2013 dan praktisi di bisnis sarana dan alat pertanian yang banyak bermitra dengan pemangku kepentingan bidang pertanian di daerah Sulawesi & Nusa Tenggara Barat (NTB) sejak 1998. Dia menyelesaikan S1 Pertanian di Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Al-Gazali/UIM tahun 1997, S2 Agribisnis di Universitas Hasanuddin tahun 2011 dan S3 Sosial Ekonomi Pertanian di Universitas Hasanuddin tahun 2018. Selain menulis buku-buku Bisnis, Manajemen, Ekonomi, Sosiologi, Sumber Daya Manusia, Agribisnis, dan Pertanian, juga telah mempublikasi beberapa karya ilmiah hasil penelitian di Jurnal Internasional dan Nasional bereputasi/terakreditasi. Serta berperan aktif menciptakan & membina pengusaha-pengusaha muda di bidang pertanian (Agribisnis). Profesi dosen sebagai bentuk partisipasi transfer ilmu dari pengalaman yang diperoleh sebagai seorang praktisi. Di kampus ini (Politeknik LP3I Makassar) setiap tahun memperoleh penghargaan kategori dosen berprestasi, di antaranya prestasi akademik, jabatan fungsional, penulis buku, publikasi jurnal scopus, dll, dan akan terus berkontribusi mendidik calon

entrepreneur dan tenaga kerja yang handal sesuai kebutuhan industri. Buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** ini diterbitkan dengan bahasa sederhana, mudah dipahami dan sangat bermanfaat untuk masyarakat umum, pelajar/mahasiswa, akademisi/dosen, pelaku usaha, serta pengambil kebijakan/pemerintah. Email; asir.polinas@gmail.com

I Putu Sugih Arta, S.E., M.M



Penulis lahir di Mataram, NTB 23 Januari 1968. Bekerja sebagai Dosen Tetap pada Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram. Telah menerbitkan buku (*book chapter*) Manajemen Risiko, Manajemen Perubahan, Sistem Informasi Manajemen, Pengantar Manajemen dan Bisnis, Teori *Marketing*. Buku sastra berjudul 12 Kumpulan Dongeng Hindu, Kumpulan Cerita Pendek Keagamaan Hindu, Sutasoma Pangeran Rembulan, 11 Kumpulan Cerita Pendek, dan lain-lain serta pernah memenangkan penulisan naskah buku bacaan untuk SMA yang berjudul Misteri Halimun di Puncak Rinjani diselenggarakan oleh Pusat Perbukuan Nasional RI Tahun 2004. Kini menjabat Koordinator Program Studi Ekonomi Hindu IAHN Gde Pudja Mataram (2021–2025). Email:

iputusugiharta@iahn-gdepudja.ac.id iputusugihartadoseniahn@gmail.com.

Linda Agustina Siregar, S.S., M.AP



Penulis lahir di Padang Sidempuan, 19 Agustus 1976. Beliau menyelesaikan Program Magister di STIA-LAN Bandung pada tahun 2013. Beliau merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan dengan Jabatan Analis Kepegawaian. lulus CPNS pada tahun 2005 dengan pengalaman pekerjaan pada PT Telekomunikasi Selular (TELKOMSEL). Beliau merupakan anak ke dua dari tiga bersaudara. Pendidikan Dasar di tempuh pada SDN 066663 Medan sampai Sarjana di Universitas Sumatera Utara (USU). Buku ini merupakan buku *Chapter* pertama yang ditulis dengan mempertimbangkan pengalaman referensi ilmiah yang baik.

Elida Mahriani, S.E.I., M.M



Penulis merupakan anak kedua dari H. Sukardi dan Hj. Rahimah Darias. Penulis menempuh Pendidikan Program Sarjana pada Jurusan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin (2010) dan melanjutkan pendidikan ke Program Pascasarjana dengan mengambil Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin (2014). Penulis pernah bekerja di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Mitra dan PT Bank Danamon Indonesia, Tbk di kota Banjarmasin. Penulis sekarang tercatat sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Universitas Islam Negeri Antasari, dan mendapat tugas tambahan Sebagai Sekretaris Prodi Asuransi Syariah dan Editor Jurnal At-Taradhi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Antasari Banjarmasin, serta sebagai Divisi Kewirausahaan pada UPT Pengembangan Kewirausahaan dan Karier UIN Antasari Banjarmasin, Penulis juga aktif dalam kegiatan konferensi nasional dan internasional. Adapun Artikel yang diterbitkan dan telah dipresentasikan antara lain: Persepsi Ulama Tentang Zakat Produktif di Kota Banjarmasin (2016), Peran BAZNAS Kota Banjarmasin dalam Mengembangkan Usaha Mikro (2017), Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Syariah Melalui Instrumen Zakat di Kalimantan Selatan (2018), Kontrak Keuangan Syariah Pada Industri Keuangan *Non Bank* (2018), Tradisi Mudik Bagi Perekonomian (2018), Pengaruh Stres dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Mitrathama Artabuana di Kabupaten Banjar (2018), Memaknai *Ukhuwah Wathaniyyah* bagi WNI (2019), Sistem Pembayaran Transaksi Keuangan di Kalimantan Selatan (2019), Literasi Media: Perilaku Pengguna dan Penyebaran *Hoax* di Sosial Media (2019), Model Bisnis di Tengah Pandemi Covid-19 (2020), Analisis Hubungan Antara *Tendensi Internet Addiction Disorder* dengan *Customer Behavior*: Studi Pada Mahasiswa UIN Antasari Banjarmasin (2020). Serta telah menghasilkan beberapa karya dalam bentuk Buku ber-ISBN seperti Operasional Bank Syariah (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia (2020), Buku Kolaborasi antara lain Manajemen Pariwisata: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis (2020) dan Pengantar Bisnis (2020), Metodologi Penelitian Kuantitatif (sebagai editor, tahun 2015) dan

Hukum Keuangan Syariah; Pada Lembaga Keuangan Bank dan *Non* Bank (sebagai editor, tahun 2016). Penulis dapat dihubungi melalui elidamahriani@uin-antasari.ac.id

Hesti Umiyati, S.E., M.M



Penulis adalah Dosen Tetap di Akademi Sekretari dan Manajemen - ASM LEPISI Tangerang Program Studi Sekretari. Magister Manajemen (S2) di bidang Manajemen Pemasaran tahun 2005, Sarjana (S1) di bidang Manajemen tahun 2003. Pernah menjabat sebagai Direktur ASM LEPISI (2011-2019), Sebagai Wakil Direktur 1 Bidang Akademik (2000-2011), saat ini menjabat sebagai Ketua LPPM ASM LEPISI (2019-2023). Berbagai pelatihan dan kursus yang berkaitan dengan Sekretaris dan Manajemen telah diikuti, menjadi pengawas dan penguji kompetensi SMK di Kota dan Kabupaten Provinsi Banten dari tahun 2002 s.d. sekarang. Tahun 2010 lulus mendapatkan Sertifikat Pendidik dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia pada bidang Studi Manajemen dan lulus sertifikasi BNSP Kompetensi Manajemen Perkantoran.

Dr. Haerana, S.Sos., M.Pd



Penulis Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar pada program studi Ilmu Administrasi Negara. Tamat S1 di Jurusan Administrasi Negara pada FISIPOL Universitas Hasanuddin; tamat pada program Akta IV di Universitas Negeri Makassar; tamat S2 pada Jurusan Administrasi Pendidikan di Universitas Negeri Makassar; tamat S3 pada Jurusan Ilmu Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar. Saat menjalani masa studi Program Doktorat di Universitas Negeri Makassar berhasil mendapatkan Beasiswa pada Program Peningkatan Kualitas Publikasi Internasional (PKPI) Tahun 2019 dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dengan negara tujuan Amerika Serikat (*Northern Illinois University*). Penulis aktif menerbitkan artikel di jurnal nasional dan internasional dan juga telah berhasil menulis sejumlah buku, diantaranya dengan judul: Manajemen

Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan (2016); buku berjudul *Dinamika Administrasi Publik* (2021), *bookchapter* dengan judul *Ilmu Negara* (2021), serta *Buku Ajar : Manajemen Pelayanan Publik* (2022).

Dr. Reno Renaldi, S.K.M., M.Kes



Nama lengkap penulis “Dr. Reno Renaldi, S.K.M., M.Kes”, kerap disapa “Reno”, lahir di Desa kecil Kota Baru kabupaten Indragiri Hilir- Riau pada 12 Maret 1988. Anak ke 3 dari Pasangan bapak H. Abdul Muis dan Ibu Hj. Darnawati Menyelesaikan Pendidikan (S1) Ilmu Kesehatan Masyarakat tahun (2010) di Universitas Hang Tuah Pekanbaru, di Institusi yang sama juga pada Tahun (2013) juga menyelesaikan Pendidikan (S2) Magister Kesehatan Masyarakat Dan jenjang terakhir telah Menyelesaikan Program Doktor (S3) di Universitas Negeri Padang pada Tahun (2021). Riwayat pekerjaan penulis pada Tahun (2011-2017) sebagai *staff* Bagian Kemahasiswaan di Prodi, pada Tahun (2013-Sekarang) menjadi dosen tetap Universitas Hang Tuah Pekanbaru selain itu penulis juga menjadi Asesor BAN S/M Provinsi Riau Tahun (2021-Sekarang). Adapun jenjang karier penulis adalah pernah menjabat sebagai Kepala *Career Development Center* (CDC) Universitas Hang Tuah Pekanbaru (2017-2018), Ketua Peminatan Administrasi Kebijakan Kesehatan (2018-2019) dan Menjabat menjadi Ketua Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat (2021-Sekarang) dan Penghargaan yang pernah penulis dapatkan adalah pernah mendapatkan hibah *Career Development Center* setiap selama 2 tahun (2017-2019), kemudian penulis juga aktif dalam penulisan buku ilmiah adapun buku yang telah dibuat (*Buku Komunikasi Kesehatan, Kepemimpinan Pendidikan, Konsep Dasar Manajemen Kesehatan, Metodologi Penelitian Kesehatan, Total Quality Management, Pengantar Pendidikan dan Teori Pembelajaran*) disamping itu penulis juga aktif dalam publikasi jurnal, *reviewer* jurnal baik Nasional dan International, serta aktif dalam Organisasi seperti IAKMI Provinsi Riau Periode I (2018-2021) dan Periode II. (2021-2024) dan organisasi-organisasi internal dan *external* lainnya yang menjalin kemitraan. Adapun kegiatan lain yang dilakukan penulis ada sebagai youtuber *education* (Dr. Reno Channel) yang memberikan *update-update* seputar dunia Pendidikan.

Madya Ahdiyati, S.E., M.M



Penulis lahir di Bandung, 41 tahun yang lalu dan diberi nama Madya Ahdiyati. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen di Kota Bandung dan sekarang adalah kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung. Diangkat menjadi PNS pada tahun 2006 di Pemerintah Kabupaten Bandung dari Formasi Umum dan sekarang sedang meniti karier dalam Jabatan Fungsional (JF) Widyaiswara Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Barat sejak tahun 2018. Penulis juga mengabdikan sebagai Dosen dan Wakil Rektor I Bidang Akademik di Universitas Halim Sanusi Persatuan Ummat Islam Bandung. Hobi penulis adalah membaca buku dan *traveling*. Buku yang sering dibaca adalah novel dan buku manajemen. Telah melaksanakan Umroh (2016) dan pernah berkunjung ke Singapura, Malaysia, Thailand, China (2017), Mesir, Jordan dan Palestina (2018). Malang-Bromo, Lombok dan Bali adalah destinasi favorit di dalam negeri. Penulis telah menulis sejumlah buku, diantaranya: Suplemen Ketahanan Keluarga (2019), Ekonomi Makro (2020), Platform Asesmen Pembelajaran (2020), Merdeka Menulis (2020), Pengembangan SDM Perguruan Tinggi (2020), Ekonomi Politik (2020), Manajemen Operasional (2020), Arsitektur Pengembangan Kompetensi Perbankan Syariah (2021), *The Great Leader & The Ultimate Manager* (2021), *The Next Development Competencies & Corporate University* (2021), Dosen Merdeka (2021), Mengelola SDM Produktif dan Unggul (2021) dan Pemasaran Kontemporer (2021). Penulis dapat dihubungi melalui email madyaabufathi@gmail.com

Daelami Ahmad, S.Ag, M.Si



Penulis lahir di Banyuwangi pada tanggal 10 Juli 1974. Tinggal di Kota Serang Provinsi Banten. Lulus S1 Jurusan Peradilan Agama Fakultas Syariah IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada 1998 dan Lulus S2 Magister Ilmu Administrasi di STIA YAPPAN Jakarta pada tahun 2011. Lulus Suscadoswar (Kursus Calon Dosen Pendidikan Kewarganegaraan) Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) pada tahun 2000. Dosen Tetap Prodi Ilmu Administrasi Bisnis di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten, mengampu MK Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Pancasila, Kewirausahaan, Manajemen SDM, Kebijakan Publik, Etika Administrasi, Kepemimpinan, dan *Personality Development*. Pernah menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten, Wakil Ketua II Akademi Akuntansi Keuangan dan Perbankan Indonesia, Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Ichsan Medical Centre Bintaro, Direktur LKP Ichsan Medical Centre, dan Direktur Lembaga Sertifikasi Profesi *Caregiver*. Aktif sebagai pengurus di organisasi Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) Banten, Badan Pembina Olahraga Mahasiswa Indonesia (BAPOMI) Provinsi Banten, dan APPERTI (Aliansi Penyelenggara Perguruan Tinggi) Banten.

Dr. Ronny Buha Sihotang, Drs., M.M



Penulis lahir di Samosir, 19 Juni 1959. Lulus Sarjana Muda Ekonomi 1982; Lulus Sarjana Ekonomi (Drs.,) 10 *January* tahun 1986 dari Universitas Krisnadwipayana, Jakarta. 3 Mei 1998 lulus Master *in Management* dari *Asian Institute of Management, Philippines*. July 2016 lulus Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Saat ini bekerja sebagai Dosen dan Wakil Rektor bidang Keuangan Universitas Advent Indonesia. Pernah mengajar (dosen tidak tetap) di Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara, Jakarta (1998-2000). Mempunyai pengalaman kerja di bidang Keuangan selama 18 tahun di beberapa perusahaan di Jakarta yaitu (1) PT. Fluor Eastern Inc., 1982-1984 Staf Keuangan (2) PT. Asuransi New Hampshire Agung, 1984-1989 *Assistant Manager* (3) Indonesia Petroleum

Club., 1990-1996 *Finance Manager*, (4) PT. Samjoo *Industry*, 1998-2000. Bidang mata kuliah yang diajar: *Operational Management*, *Total Quality Management*, *Financial Management*, *Taxes Management*, *Strategic Management*.

Imas Komalasari, S.S., M.M



Penulis lahir di Tasikmalaya pada 24 Juli 1986. Menamatkan pendidikan Sekolah Dasar di SDN 2 Argasari Jamanis, sekolah menengah MTs Al-Ishlah Jamanis, dan MAN Cipasung, Singaparna-Tasikmalaya, Jawa Barat. Setelah tamat dari MAN Cipasung, meneruskan pendidikan ke perguruan tinggi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Jawa Timur, Fakultas Humaniora dan Budaya, jurusan Bahasa dan Sastra Inggris. Sebelum meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi, mengikuti *On The Job Training* di Shangri-La, Muscat, Oman, *Middle East*, bagian HRD selama 1 tahun (2008-2009). *On The Job Training* tersebut merupakan pengalaman kerja. Penulis mengawali karier sebagai pengajar di MA Al-Ishlah Jamanis, Tasikmalaya pada tahun 2011. Kemudian, melanjutkan S2 pada tahun 2012 di STIE Pasundan Bandung dengan mengambil jurusan Manajemen, konsentrasi Manajemen Pendidikan dan lulus tahun 2014. Penulis mulai menjadi Dosen di STAINU Tasikmalaya pada tahun 2015. Mengajar di Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Dari awal menjadi dosen mulai menekuni bidang karya tulis salah satunya berupa jurnal yang sudah *publish* di Jurnal nasional bereputasi dan menulis buku Bunga Rampai.

Widiyawati, S.Kom., M.Kom



Penulis lahir di Jakarta 14 Juni ,menempuh pendidikan di SDN N kebun bawang 05 pagi Jakarta, SMP N 221 Jakarta, dan SMA Muhammadiyah 2 Jakarta, melanjutkan studi S1 di STMIK GUNADARMA lulus tahun 1995, kemudian melanjutkan kembali jenjang pendidikan S2 di STMIK ERESHA lulus tahun 2014, penulis bekerja menjadi Dosen tetap di STMIK Bani Saleh Bekasi Jawa Barat Sebagai dosen di prodi Manajemen Informatika dari tahun 2003 sampai saat ini.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

“Perspektif, Pengembangan Dan Perencanaan”

Dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu perusahaan, lembaga, organisasi, komunitas atau lainnya dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Tak hanya itu dalam menjalankan suatu kegiatan di perusahaan yang juga perlu diperhatikan. Salah satunya adalah bagaimana memajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Divisi HR merupakan divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan. Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan. Human Resources atau dikenal dengan istilah HRD merupakan salah satu komponen paling penting dalam dunia bisnis. Tanpa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang layak maka akan menghambat produktivitas dan tujuan strategis bisnis Anda.

Oleh karena itu, peran MSDM sangat diperlukan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. MSDM merupakan singkatan dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu sistem formal yang dirancang untuk memajemen atau mengelola orang-orang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM, merupakan pemanfaatan sejumlah individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Unsur utama MSDM adalah manusia, Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.