

Editor : Hartini

MSDM (SDM ERA DIGITAL)

Nur Naninsih
Susi Handayani
Suriadi | Tri Yuniningsih
Masnawaty Sangkala
Acai Sudirman | Kasmawaru
Hasniaty | Jhon Fernos
Nurfatwa Andriani Yasin
Dewi Pratiwi Indriasari
Romi Susanto
Agusthina Risambessy
Tezar Arianto | Yohan Fitriadi
Nur Azizah | Zusmawati
Herlina Tarigan
Budi Rismayadi
Pretty Failasufa Aziza
Henryanto Abaharis



BUNGA RAMPAI

MSDM (SDM ERA DIGITAL)

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MSDM (SDM ERA DIGITAL)

Nur Naningsih
Susi Handayani
Suriadi | Tri Yuniningsih
Masnawaty Sangkala
Acai Sudirman | Kasmawaru
Hasniaty | Jhon Fernos
Nurfatwa Andriani Yasin
Dewi Pratiwi Indriasari
Romi Susanto
Agusthina Risambessy
Tezar Arianto | Yohan Fitriadi
Nur Azizah | Zusmawati
Herlina Tarigan
Budi Rismayadi
Pretty Failasufa Aziza
Henryanto Abaharis

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MSDM (SDM ERA DIGITAL)

Nur Naningsih
Susi Handayani
Suriadi | Tri Yuniningsih
Masnawaty Sangkala
Acai Sudirman | Kasmawaru
Hasniaty | Jhon Fernos
Nurfatwa Andriani Yasin
Dewi Pratiwi Indriasari | Romi Susanto
Agusthina Risambessy
Tezar Arianto | Yohan Fitriadi
Nur Azizah | Zusmawati
Herlina Tarigan | Budi Rismayadi
Pretty Failasufa Aziza
Henryanto Abaharis

Editor :
Hartini

Tata Letak :
Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :
Manda Aprikasari

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
x, 349

ISBN :
978-623-195-095-6

Terbit Pada :
Februari 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Swt., rasa bangga bagi kami karena buku ini telah diterbitkan tepat waktu. Buku ini merupakan hasil pemikiran dari para akademisi dan praktisi dari berbagai institusi. Buku ini menyajikan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia pada era digital, isi materi ini sangat penting karena membahas mengenai pengelolaan SDM dalam menghadapi tantangan pada era digitalisasi seperti saat ini.

Sistematika penyusunan buku ini terdiri dari dua puluh satu bab dan diberi judul MSDM (SDM Era Digital), dengan pembahasan tiap bab, yaitu: Sejarah Perkembangan MSDM; Perencanaan SDM pada Era Digital; Fungsi MSDM dalam Perusahaan; Strategi Peningkatan Kualitas SDM yang Berdaya Saing; Teori Organisasi dan Kepemimpinan;_Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi; Tantangan dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital; Peramalan (*Forecasting*) Kebutuhan Sumber Daya Manusia; Peran Strategis Manajer dalam Pengelolaan SDM; Rekrutmen dan Seleksi Karyawan; *Job Analysis*, *Job Description*, dan *Job Spesification*; Transformasi Peran dan Fungsi SDM dalam Dunia Modern; Manajemen Karir; Kepuasan Kerja dan Indikatornya; Teori Motivasi; Kinerja Karyawan; Sistem Kompensasi; Budaya Organisasi; Komitmen Organisasional; *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB); dan Orientasi Pengembangan SDM dalam Revolusi Industri 4.0;

Buku ini berhasil diterbitkan atas kerja sama dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak yang telah memberikan kontribusinya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Januari 2023
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 SEJARAH PERKEMBANGAN MSDM	1
<i>Human Agent of Change, Why</i>	1
Menuju <i>SDM Society 5.0</i>	4
Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	6
Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital.....	11
2 PERENCANAAN SDM PADA ERA DIGITAL	17
Perencanaan SDM pada Era Revolusi Industri 4.0	17
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	21
Manfaat dan Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia	22
Hubungan Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM	23
3 FUNGSI MSDM DALAM PERUSAHAAN.....	29
Pendahuluan	29
Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	30
Fungsi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia	36
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	39
4 STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SDM YANG BERDAYA SAING	49
Pendahuluan	49
Pengertian Kualitas SDM	50

	Karakteristik Kualitas Sumber Daya Manusia	52
	Strategi Peningkatan Kualitas SDM yang Berdaya Saing	53
5	TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN	65
	Pengertian Teori Organisasi	65
	Teori Organisasi Berdasarkan Level Analisis	66
	Teori Organisasi.....	67
	Prinsip-Prinsip Organisasi	68
	Kepemimpinan.....	74
	Teori Kepemimpinan Menurut Para Ahli	74
	Tujuan Kepemimpinan.....	76
	Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	78
6	DINAMIKA MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI	81
	Pendahuluan	81
	Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	82
	Tantangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.....	88
	Strategi Manajemen Perubahan dalam Organisasi.....	91
	Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen Sumber Daya Manusia	94
7	TANTANGAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN SDM PADA ERA DIGITAL.....	101
	Era Digital	101
	Dinamika Kesiapan Sumber Daya Manusia Indonesia pada Era Digital.....	104

	Tantangan Sumber Daya Manusia pada Era Digital.....	106
	Kemampuan yang Harus Dimiliki oleh SDM pada Era Digital	109
	Strategi Perencanaan SDM	110
8	PERAMALAN (<i>FORECASTING</i>) KEBUTUHAN SDM.....	115
	Pentingnya Perencanaan Strategi SDM Bagi manajer	115
	Aspek Sumber Daya Manusia	118
	Tujuan Perencanaan SDM	119
	Faktor Pertimbangan dalam Perencanaan SDM ..	121
	Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia ...	122
	Strategi dan Implementasi Sumber Daya Manusia	125
	Kendala yang Dihadapi dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	127
9	PERAN STRATEGIS MANAJER DALAM PENGELOLAAN SDM	131
	Tingkatan Manajer.....	131
	Tipe Manajer SDM	132
	Tugas-Tugas Manajer	136
	Kualifikasi Manajer SDM	139
	Tugas dan Tanggung Jawab Manajer SDM	140
	Peran Strategis Manajer dalam Pengelolaan SDM	142
	Strategi Pengembangan SDM	143
	Kebijakan dan Strategi Sumber Daya Manusia ...	144
	Strategi Aksi SDM.....	145

	Pencapaian Peran Strategi	
	Sumber Daya Manusia	146
10	REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN.....	151
	Pendahuluan	151
	Rekrutmen.....	152
	Pengertian Rekrutmen	153
	Tujuan Rekrutmen.....	156
	Prinsip-Prinsip Rekrutmen.....	157
	Proses dan Sumber-Sumber Rekrutmen	157
	Seleksi	159
	Pengertian Seleksi.....	160
	Proses dan Tahapan Seleksi.....	162
	Peranan Rekrutmen dan Seleksi	165
11	<i>JOB ANALYSIS, JOB DESCRIPTION, DAN</i> <i>JOB SPESIFICATION</i>	171
	Pendahuluan	171
	<i>Key Perfomance Job Analysis</i> sebagai Pedoman Awal, <i>Why</i>	171
	<i>Job Description</i> pada Era Digital, Sudahkah Anda Terapkan dengan Benar?	175
	<i>Job Specification</i> Penting! <i>Why</i>	179
12	TRANSFORMASI PERAN DAN FUNGSI SDM DALAM DUNIA MODERN	189
	Transformasi Peran dan Fungsi SDM.....	189
	Peran dan Fungsi Sumber Daya Manusia Modern.....	190
	Fungsi SDM Butuh Bertransformasi.....	191
	Tiga Peran dan Fungsi SDM Modern	191

	Transformasi Organisasi	194
	Perubahan Lingkungan Bisnis Global	196
	Perubahan Peran Sumber Daya Manusia.....	198
13	MANAJEMEN KARIR.....	207
	Manajemen	207
	Karir	207
	Tujuan Karir	210
	Proses Manajemen Karir	211
	Pedoman dalam Manajemen Karir	211
	Tahapan Karir.....	212
	Cara Memilih Karir	213
	Tipe Karir.....	213
	Penilaian Diri.....	214
	Pencocokan Individu terhadap Pekerjaan.....	215
	Proses Karir	215
	Manajemen Karir Organisasional	216
	Program dan Aktivitas Organisasi untuk Membantu Perencanaan Karir Individu ...	217
	Pilihan Pengembangan Karir	218
	Dampak Perkembangan Struktur Organisasi pada Perkembangan Karir	218
14	KEPUASAN KERJA DAN INDIKATORNYA.....	223
	Latar belakang.....	223
	Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	224
	Indikator Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	228
15	TEORI MOTIVASI DALAM ORGANISASI	237
	Motivasi dan Model Teori Motivasi	238

	Teori Motivasi Pertama.....	240
	Teori Motivasi Kontemporer	245
	Penerapan Teori Motivasi pada Organisasi Modern.....	251
16	KINERJA KARYAWAN	255
	Definisi dan Konsep Kinerja.....	255
	Teori kinerja	257
	Pengukuran Kinerja Pegawai	259
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	260
	Penilaian Kinerja.....	263
	Fungsi Penilaian Kerja	265
	Langkah-Langkah Proses Penilaian Kinerja	266
	Tujuan Kinerja Karyawan	266
	Solusi Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	267
	Manfaat dari kinerja karyawan	268
	Penyebab Masalah Kinerja	269
17	SISTEM KOMPENSASI.....	273
	Sistem Kompensasi.....	273
	Pengertian Kompensasi.....	274
	Fungsi Pemberian Kompensasi	275
	Tujuan Pemberian Kompensasi.....	276
	Jenis-Jenis Kompensasi.....	279
	Bentuk-Bentuk Kompensasi	280
	Sistem Pembayaran Kompensasi	282
	Waktu Pembayaran Kompensasi.....	284
	Asas Kompensasi	285

	Sistem Kompensasi yang Efektif	285
18	BUDAYA ORGANISASI	291
	Pengertian Budaya Organisasi	291
	Konsep Budaya Organisasi	296
	Fungsi Budaya Organisasi	297
	Manfaat Budaya Organisasi	298
	Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi.....	299
	Karakteristik Utama Budaya Organisasi	299
19	KOMITMEN ORGANISASI	305
	Definisi dan Konsep Komitmen Organisasi	305
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	311
20	<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i>	317
	Pendahuluan	317
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	320
	Faktor Pendorong <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	327
	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	328
21	ORIENTASI PENGEMBANGAN SDM DALAM REVOLUSI INDUSTRI 4.0	335
	Pendahuluan	335
	Tujuan Orientasi.....	336
	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	337
	Manfaat Pengembangan Sumbe Daya Manusia...337	
	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia...339	
	Revolusi Industri 4.0.....	341
	Dampak Positif Revolusi Industri 4.0	343
	Tantangan Revolusi Industri 4.0	345

Persiapan Sumber Daya Manusia
pada Era Industri 4.0346

SEJARAH PERKEMBANGAN MSDM

Dr. Nur Naninsih, S.E., M.Si., C.MP, C.NSP, C.CL
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar

Human Agent of Change, Why

Menuju zaman digitalisasi, *human being power* terbesar atau menjadi penting untuk beralih, karena era digitalisasi manusia dituntut untuk *change midset* atau beruba pola cara berpikirnya. Dengan demikian, perusahaan dengan cepat dan tanggap membuat strategi-strategi pengembangan SDM agar mudah beradaptasi. Organisasi membutuhkan strategi yang cerdas 4.0 yang berhasil mengatasi tantangan transformasi dunia usaha dan dunia kerja pada revolusi industri 4.0. Teknologi yang muncul seperti *internet of things*, *big data*, dan kecerdasan buatan akan mengotimalisasi sebagian besar proses pengembangan SDM, menghasilkan tim yang lebih ramping atau efisien dalam bekerja.

Organisasi harus berbenah atau berubah baik perubahan struktur organisasi dan gaya kepemimpinan diperlukan untuk implementasi SDM yang cerdas dan efisien yang akan memungkinkan bidang SDM memainkan peran yang lebih strategis dalam pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Yeni, 2019). Akibat transformasi digital memengaruhi cara fungsi SDM melalui penggunaan alat dan aplikasi untuk berinovasi proses, membuat keputusan, dan memecahkan masalah (Manuti, A., & De Palma, 2018).

Digitalisasi SDM merupakan cara di mana strategi, kebijakan dan praktik dapat efektif diterapkan, (Dixit, 2017).

Digitalisasi membutuhkan desain ulang peran profesional SDM dan pengembangan kompetensi baru yang akan membantu memastikan kesejahteraan karyawan dan berkelanjutan organisasi pada era digital, (Chichester: Wiley Blackwell. Cantoni & & Mangia, 2019). Era industri 4.0 dengan digitalisasi, proses pengelolaan SDM menjadi otomatis, transparan, tersentralisasi, dan efisien (Puspaltha, S., Pandian, 2021).

Revolusi digital membentuk perubahan secara totalitas, di mana kita ketehui bersama bahwa munculnya industri 4.0, perusahaan memiliki *value* atau pandangan emas dimasyarakat karena efek komputerisasi, agar teknologi komputerisasi tepat sasaran, perusahaan melakukan pelatihan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan *skill, knowledge, and attitude*, sehingga terjadi efisiensi pekerjaan, sedangkan (Kusuma, 2021) mengakatan bahawa interaksi dengan teknologi digital telah membentuk generasi baru orang dengan sikap, kualifikasi, perilaku, dan harapan. Era rovolusi industri yang diungkapkan oleh (Schwab, 2017), ada tiga kluster yaitu fisik, biologis, dan digital, ketiga kluster ini membangun komunikasi, *channel* dan mampu bersaing.

Rovolusi industri 4.0 telah melahirkan berbagai inovasi dalam dunia industri, dan juga masyarakat secara umum yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan serta permasalahan sosial melalui pengintegrasian antara ruang maya (*cyber space*) dan ruang nyata (*psysical space*) (Septiawan, 2020). Dalam industri 4.0, modal dasar SDM yang harus dimiliki adalah *skill leadership, teamwork, and cultural agility*, (Haryono, 2018).

Perubahan teknologi begitu cepat dari era rovusli 4.0 dianggap ini perubahan disrupsi organisasi, bahkan dianggap menimbulkan degradasi manusia. Setelah industri 4.0, muncul istilah era masyarakat 5.0 atau *super smart society*.

Era revolusi industri 4.0 dan *society* 5.0 yang telah membudaya baru dalam bekerja yang antara lain ciri padat teknologi digital, dan juga *smart society*. Dengan demikian, mereka harus beradaptasi dengan era tersebut, membekali diri dengan kompetensi baik *hard skills* maupun *soft skills* (Ismail & Nugroho, 2022).

Era revolusi 5.0 dapat dikatakan integrasi ruang maya serta fisik, sehingga semua hal menjadi mudah dengan dilengkapi *artificial intelligence*. Masyarakat perlu memiliki kesiapan dan kemampuan berpikir *Higher Order Thinking Skills* (HOTS) untuk menjawab tantangan global era *society* 5.0 ini, yakni untuk meminimalisir kesenjangan pola pikir dan orientasi teknologi setiap masyarakat, sehingga dapat terintegrasi antara manusia dengan teknologi nantinya.

Pendapat (Williamson, 2017) menyatakan *society* 5.0 adalah masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir pada era revolusi industri 4.0, seperti *internet on Things* untuk segala sesuatu, *artificial intelligence*, *big data*, dan robot untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Lain halnya dengan (Joenaidy, 2019), ada empat desain prinsip era revolusi 5.0, yaitu interkoneksi mesin, perangkat, sensor, orang terhubung dan berkomunikasi satu sama lain melalui *Internet of Things* (IoT) atau *Internet of People* (IoP).

Pandangan lain yang berbeda dari (Pfeffer, 2013) bahwa, walaupun penerapan teknologi akan semakin marak, peran manusia tidak dapat dihapuskan semudah itu, karena manusia merupakan sumber keunggulan daya yang mampu menghadapi tantangan agar suatu organisasi mampu terus bertahan dan bersaing, dan dominasi teknologi saja tidak cukup. Hal senada yang diuraikan oleh (Sihite, 2018) bahwa SDM *society* 5.0 selain memiliki keunggulan pengetahuan dan keterampilan dalam memanfaatkan teknologi, juga harus unggul dalam sikap mental.

Profesionalisme SDM tidak hanya sebatas keahlian dalam berteknologi dan pengetahuan tinggi, tetapi harus diimbangi dengan perilaku yang beretika moral, karena SDM bukan hanya bekerja untuk diri sendiri, melainkan juga untuk kepentingan masyarakat. Perubahan pola pikir dan sikap mental SDM terhadap modernitas dalam *society 5.0* ke depannya, harus mampu menghasilkan sumber daya manusia dengan budaya kerja yang berkelanjutan, sehingga pencapaian organisasi dapat terwujud secara efektif dan efisien.

Menuju SDM *Society 5.0*

Era *society 5.0*, manusia dituntut untuk lebih cepat menghasilkan solusi dalam memenuhi kebutuhannya. Hal ini berdampak pada manusia untuk terus menggali informasi, serta menciptakan inovasi baru guna menunjang kelangsungan hidupnya, maka dapat disimpulkan manusia pada era ini bersikap dan berpikir maju, dan harus mengikuti pola perkembangan zaman. Namun, tidak lupa dengan identitas dan ideloginya, meskipun penerapan teknologi semakin marak, akan tetapi peran manusia tidak dapat dihapuskan semuda itu.

Dalam rangka mempersiapkan era *society 5.0*, ada dua hal yang harus dilakukan organisasi, yaitu adaptasi dan kompetensi. Beradaptasi dengan *society 5.0*, hal yang perlu dilakukan adalah bahwa kita perlu mengetahui perkembangan para generasi kita. Mulai dari generasi milenial sampai dengan generasi kolonial, di mana banyak sekali terjadi transformasi peradaban antara generasi tersebut, sedangkan kompetensi yang diharapkan dari semua generasi tersebut, harus memiliki literasi dasar mulai dari literasi numerasi, literasi sains, literasi informasi, literasi finansial, literasi budaya dan kewarganegaraan.

Selain mempunyai literasi dasar, kita dituntut mampu berpikir kritis, bernalar kreatif, *the power of communication*, *teamwork*, dan memiliki kemampuan *problem solving*, dan yang terpenting memiliki karakter jiwa kebangsaan.

Untuk mengukur SDM yang unggul, ke depannya penerapan SDM menuju era *society* 5.0 harus menanamkan jiwa rasa memiliki dalam bekerja. Akan tetapi, tentunya dibarengi dengan pengetahuan, keterampilan, sikap dan mental. SDM *society* 5.0 yang merupakan masa depan sangat membutuhkan pengembangan ilmu pengetahuan yang didukung oleh pemanfaatan teknologi, dan SDM yang berkompeten secara bersama-sama untuk dapat berkontribusi secara optimal terhadap berbagai sektor kehidupan social masyarakat (Faruqi, 2019).

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), diperlukan seni dan *skill*, karena setiap manusia memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dengan segala keunikan, kemampuan dan karakternya. Manusia memiliki kemampuan menciptakan dan mengembangkan berbagai bidang yang diperlukan, untuk menjalankan aktivitas dalam kehidupannya. Melakukan perubahan dan pengembangan di bidang teknologi, sehingga semakin hari, aktivitas kehidupan manusia semakin dimudahkan oleh beragam kecanggihan teknologi yang mereka ciptakan dan kembangkan. Akan tetapi, semua itu dapat terlaksana apabila SDM mampu menggunakan hasil karyanya dengan tepat dan cerdas. Dengan demikian, menghasilkan SDM yang unggul, dan mampu menghadapi setiap perubahan termasuk siap dalam menyongsong era *society* 5.0 (Heri, Pratikto & Ratih H., 2019).

Selanjutnya, (Wardani, 2019) mengatakan bahwa menuju SDM *society* 5.0, ada proses inovasi diperlukan untuk adaptasi terhadap perubahan dan pengembangan SDM, agar mampu menciptakan inovasi yang berorientasi teknologi informasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Yasa et al., 2021), menyatakan bahwa penguatan reformasi dalam penciptaan SDM menuju era *society* 5.0, meskipun SDM memiliki keterampilan, kompetensi, integritas, dan moralitas, tetapi masih ada hambatan karena adanya ketidakpastian pemanfaatan teknologi dan informasi.

Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Para ahli abad ke-20, mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi (Akhmad Subekhi, dan Muhammad Jauhar, 2012).

Lebih lanjut, (Malayu S.P. Hasibuan, 2003) menyatakan bahwa perkembangan didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial. Artinya, bahwa tidak ada organisasi yang bergerak sendiri, tentunya dipengaruhi oleh lingkungan, di sinilah fungsi utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus peka terhadap perubahan, karena perubahan yang terjadi biasanya menimbulkan tantangan baru yang harus dihadapi. Dengan demikian, harus dicarikan solusi yang terbiak untuk mengatasi tantangan-tantang tersebut.

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih, dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini, pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Masalah-masalah ekonomis, masalah-masalah politisi, adapun masalah tersebut, dikemukakan oleh (Adamy, 2016), antara lain:

1. semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien;
2. semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperang dalam mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat;
3. semakin meningkatkan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan, jika diperoleh kepuasan dari pekerjaannya;
4. semakin tajam persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara organisasi; dan

5. semakin menuntut keamanan ekonomi para karyawan pada masa yang akan datang.

Masalah-masalah politis meliputi beberapa hal:

1. adanya hak asasi manusia yang semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi;
2. adanya organisasi buruh yang semakin banyak, dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia;
3. adanya campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak; dan
4. adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut (Susy Alestriani S., dan Sitarduga Sihombing, 2020) yang menjelaskan dengan dua masa yaitu masa Pra Revolusi Industri, dan masa Revolusi Industri.

1. Masa Pra Revoluai Industri

Pada masa ini, metode kerja merupakan faktor utama dan penentu tingkat produktivitas pekerja, yang nantinya akan berdampak kepada produktivitas organisasi/industri. Di lingkungan perusahaan dan industri, manusia memusatkan perhatian pada usaha mencari dan menciptakan metode kerja yang terbaik dan terunggul. Metode kerja yang terpilih harus digunakan atau diterapkan oleh para pekerja dan tidak boleh membuat kesalahan dan berusaha memperbaiki atau menyempurnakannya, maka dianggap sebagai kesalahan dan kebodohan yang harus mendapat hukuman.

Manusia diperlakukan sebagai objek, bahkan banyak yang diperbudak pada masa ini. Para pekerja tidak mendapatkan hak untuk turut berpikir dan menentukan cara meningkatkan produktivitas, dalam kedudukannya sebagai objek, pekerja harus tunduk kepada pemberi kerja.

Setiap kesalahan yang terjadi selama bekerja adalah kesalahan pekerja, meskipun sebenarnya kesalahan itu dibuat oleh pemberi kerja atau majikan. Pekerja hanya memiliki kewajiban tanpa memiliki hak. Kewajiban adalah bekerja tanpa boleh mempertanyakan urusan hasil dan imbalan yang nantinya akan didapatkan.

2. Masa Revolusi Industri

Pada masa ini, terdapat tiga ciri utama, antara lain:

- a. peranana manusia adalah sebagai penggerak mesin;
- b. penemuan berbagai jenis mesin atau teknologi; dan
- c. industri berkembang pesat.

Dengan adanya berbagai penemuan dan perkembangan ini, maka berkaitan pula dengan berlangsungnya akselerasi perkembangan bisnis dan perdagangan yang menghasilkan pengusaha kapatalis. Selain itu, tenaga kerja di bidang industri berkembang dalam jumlah besar, terutama yang memiliki keterampilan tingkat rendah, serta berkembangnya pekerjaan sebagai spesialisasi sesuai dengan jenis barang yang diproduksi.

Pada masa revolusi industri, tercipta pula filsafat bisnis yang kemudian dianut oleh masyarakat, yaitu berupa kebebasan sepenuhnya bagi para industriawan dan pemilik modal untuk mengatur lingkungannya masing-masing. Di samping perkembangan teknologi dan adanya filsafat bisnis yang baru, perlakuan terhadap pekerja atau sumber daya manusia pun juga mengalami perubahan. Perubahan tersebut antara lain.

1. Pekerja yang biasanya disebut sebagai buruh, dituntut untuk mampu bekerja seperti mesin yang harus setiap saat siap untuk bekerja secara baik. Para majikan pun tidak memperhatikan kesejahteraan para pekerjanya dan hanya memberikan upah yang sangat rendah karena keterampilan yang dimiliki pekerja yang rendah.

2. Jumlah tenaga kerja yang memiliki keterampilan rendah sangat berlimpah, sehingga mengakibatkan terjadinya perdagangan tenaga kerja. Dengan adanya jual beli tenaga kerja, maka para majikan merasa mempunyai hak untuk memeras tenaga para pekerjanya dan memberikan upah seadanya.
3. Keuntungan yang diperoleh sepenuhnya adalah pengusaha atau pemilik industri beserta jaringannya dengan tujuan untuk memperkaya diri sebagai kapitalis.

Pendapat lain dari (Haryono, 2018), bahwa perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ada dua periode.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Periode Tradisional

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) periode tradisional, terjadi pada masa sebelum abad XVII, yaitu masa sebelum adanya gerakan revolusi industri yang dimulai di Inggris pada tahun 1776 masehi. Revolusi industri dimulai dengan munculnya konsep *Labor Specialization* oleh Adam Smith. Sebelum masa revolusi industri, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) masih sangat tradisional atau tidak dikelola dengan baik, pada periode ini tidak ada kepastian jam kerja karena tidak diatur dengan jadwal kerja.

Dalam satu minggu, seorang buruh bisa bekerja 50-60 jam, dengan 9-16 jam/hari. Pada masa tersebut isu-isu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terkait dengan azas keadilan kerja (*equaty*), *merit system* (sistem prestasi kerja), manajemen karir, sistem *reward-punishment* masih belum mendapat perhatian yang proposional. Pada masa ini, juga para *owner* perusahaan menganggap bahwa pekerjanya hanya beban bukan modal, sehingga banyak terjadi kekerasan para pekerja dan pekerja diperlakukan seperti budak.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Periode Pascarevolusi Industri

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai berkembang di Eropa pada abad pertengahan atau awal abad XIV. Pada saat itu, hubungan buruh dan pemilik usaha telah dimulai dengan bersatunya para buruh pabrik sepatu, pengrajin industri, tukang roti, dan para penjaga toko, pedagang kecil serta kuli bangunan, kuli angkut bersatu melawan kekuatan lain yang merampas hak mereka, seperti peraturan raja yang dianggap menekan buruh dan cenderung menguntungkan para majikan.

Perkembangan signifikan berikutnya terjadi pada saat diperkenalkan sistem produksi dengan menggunakan mesin, dikenal “Revolusi Industri” di penghujung abad XVII atau pada awal abad XVIII. Perubahan yang mendasar di bidang industri menyebabkan perubahan yang sangat cepat pada organisasi-organisasi sosial, hubungan perekonomian, dan filosofi politik. Dengan pesatnya perubahan proses manufaktur menjadi mekanikal, kapasitas produksi manufaktur melonjak sanjat luar biasa tinggi. Keadaan ini, mengakibatkan para pelaku bisnis berpikir lebih inovatif dan sistematis, agar pengelolaan organisasi bisnis mereka dapat lebih efektif dan efisien dalam menghasilkan profit.

Selanjutnya, (Priyono, 2010) menguraikan sejarah lahirnya perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan, dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris.

Dampak Revolusi Industri, tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya. Lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi, memungkinkan diproduksi barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital

Manajemen sumber daya manusia memandang manajemen sumber daya manusia pada era digital untuk menjalankan semua peran tradisional yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, namun dengan cara yang lebih efektif, efisien, produktif, dan tangkas, sebagai hasil dari literasi teknologi dan kompetensi dalam analitik SDM. Pergeseran manajemen sumber daya manusia, perlu didukung oleh strategi organisasi, manajemen perubahan, dan budaya.

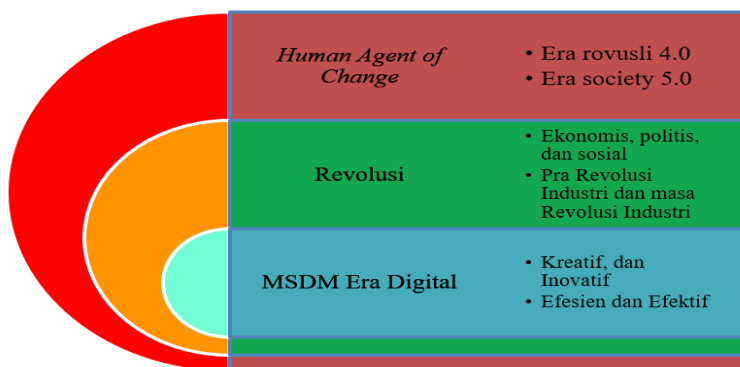
Kehidupan manusia terus berkembang dan maju, seiring dengan ditemukannya hasil riset yang telah dilakukan oleh ilmuan dunia, sebagai upaya untuk mengembangkan keilmuan serta menjawab berbagai permasalahan atau problematika yang terus muncul dan berkembang di tengah kehidupan globalisasi. Salah satu hasil temuan penelitian yang berdampak positif selain dampak negatif yang ditimbulkan, ialah teknologi informasi. Teknologi telah memenuhi ruang kehidupan manusia (RM Agus Hasan Abu, 2019).

Digitalisasi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi sedemikian rupa, sehingga fungsi ini memiliki kemampuan untuk melompat fungsi pendukung lainnya. Revolusi era digital, memengaruhi persepsi nilai tambah oleh manajemen sumber daya manusia. Pada saat yang sama, memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia mengambil peran yang lebih signifikan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia memandang manajemen sumber daya manusia pada era digital untuk menjalankan semua peran tradisional yang terkait dengan manajemen sumber

daya manusia, namun dengan cara yang lebih efektif dan efisien, produktif, dan tangkas (Alwy, 2022).

Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, telah berangkat dari peran konservatif menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menerapkan inisiatif berani seperti rekrutmen berbasis kompetensi, kompensasi inovasi, manajemen kinerja berorientasi hasil, dan pemberdayaan sumber daya manusia (Purnama Dewi dan Harjojo, 2019). Digitalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia juga merupakan cerminan dari pergeseran tersebut ke arah peran yang lebih kreatif dan inovatif. Revolusi digital memengaruhi persepsi nilai tambah oleh manajemen sumber daya manusia (Rohida, 2018).

Kesimpulan sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada era digital dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 1.1 Ringkasan sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) era digital.

Semakin berkembangnya kemajuan teknologi, menuntut manajemen sumber daya manusia beradaptasi dengan perkembangan terkini. Hal ini memungkinkan perusahaan dapat bertahan dan bersinergi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Untuk mewujudkan tersebut, dimanfaatkan fungsi-fungsi manajemen, dan diberdayakan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi berbasis teknologi.

Daftar Pustaka

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktek, dan Penelitian)*. Ljokseumawe: Unimal Press.
- Akhmad Subekhi, dan Muhammad, Jauhar. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Cetakan Pertama. Jakarta: Prestasi Pustaka Jakarta.
- Alwy, M. A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia pada era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10), 2265–2276.
- Chichester: Wiley Blackwell. Cantoni, F., & Mangia, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Digitalisasi*. Abingdon. New York, Torino: Routledge.
- Dixit, P. (2017). Digitalisation- An Emerging Trend in Human Resource Practices. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(4), 2134-2138.
- Faruqi. (2019). Future Service In Industri 5.0. *Jurnal Sistem Cerdas*, 2(1), 67–79. <https://doi.org/10.37396/jsc.v2i1.21>.
- Haryono, S. (2018). Re-Orientasi Pengembangan Sdm Era Digital pada Revolusi Industri 4.0. *The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 1–15.
- Heri Pratikto, Ratih H, E. S. (2019). *Pendidikan, Bisnis, dan Manajemen Menyongsong Era Society 5.0*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Baskara Media.
- Ismail, D. H., & Nugroho, J. (2022). Kompetensi Kerja Gen Z pada era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1300–1307. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i4.566>
- Joenaidy, A. M. (2019). *Konsep dan Strategi Pembelajaran pada era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Laksana.

- Kusuma, F. K. (2021). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm) Berbasis Kompetensi pada era Digital. *Jurnal Binawakya*, 15(10), 5579–5590.
- Malayu S.P. Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Manuti, A., & De Palma, P. (2018). *Digital HR: pendekatan manajemen kritis untuk digitalisasi organisasi*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pfeffer, J. dkk. (2013). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara Books.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jawa Timur: Zifatama Publisher.
- Purnama Dewi dan Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Tangerang: Unpam Press.
- Puspalatha, S., Pandian, R. (2021). Digitalized Human resource and Its Perseverance in HR Operations. *International Journal of Science Technology and Management*, 10(2), 12-27.
- RM Agus Hasan Abu, A. Z. S. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada era Digital: Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid. *Jurnal Al-Idarah*, 9(1), 50–57.
- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>.
- Schwab. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. 1st Edition. New York: Penguin.
- Septiawan, Y. (2020). *Strategi dan Metode Pembelajaran Era Society 5.0 di Perguruan Tinggi*. Jawa Barat: Goresan Pena.

- Sihite, M. (2018). Peran Kompetensi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saing Tinggi pada era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual. *Jurnal Ilmiah Methonomi Volume, 4*(2), 145–159.
- Susy Alestriani S., dan Sitarduga, Sihombing. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Pekanbaru: Yayasan Salman.
- Wardani, A. K. (2019). Urgensi Inovasi Pelayanan Bidang Administrasi Publik pada era Disrupsi. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara, 6*(2), 30–35.
- Williamson, B. (2017). *Big Data in Education, the Digital Future of Learning, Policy and Practice*. London: SAGE.
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Iqbal Fadhlurrohman, M. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era *Society 5.0* di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 20*(1), 27–42. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>
- Yeni, D. dan F. (2019). *Pengembangan SDM pada era Revolusi Industri 4.0*. Cetakan I. Jakarta: Penerbit Kencana.

Profil Penulis



Dr. Nur Naninsih, S.E., M.Si, C.MP, C.NSP, C.CL

Lahir di Salobulo, 19 Januari 1972, Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar, Setelah menyelesaikan Pendidikan Menengah pada SMU 548 Paria, Kabupaten Wajo, melanjutkan pendidikan disalah satu perguruan tinggi swasta dan ternama di Makassar, yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar, memilih program studi manajemen pada tahun 1996.

Kemudian tahun 2004 melanjutkan Pendidikan Strata Dua di Universitas Hasanuddin Makassar, dengan jalur Beasiswa Pendidikan Pascasarjana (BPPS), dan tahun 2006 mendapat gelar Magister Sains (M.Si) dengan kajian pemasaran. Pendidikan Strata Tiga ditempuh pada tahun 2014. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin selama 3 tahun 6 bulan, dan tetap fokus pada kajian pemasaran. Untuk memwujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai penulis atau peneliti di bidang pemasaran.

E-mail Penulis: nurnaninsih149@gmail.com

PERENCANAAN SDM PADA ERA DIGITAL

Susi Handayani, S.E., M.Si
Universitas Indo Gobal Mandiri Palembang

Rusman, dkk. (2012) mengemukakan bahwa keahlian berarti pengetahuan sebagai perwujudan kata teknologi. Sejalan dengan masuknya era globalisasi dan perkembangan zaman dalam revolusi industri 4.0, manusia mulai menciptakan suatu sistem komputer dengan menggunakan sistem digital sebagai basis data yang diharapkan dapat mempermudah semua pekerjaan dalam pengoperasian aktivitasnya, sehingga terjadi pergeseran pada semua aspek bidang ketenagakerjaan termasuk dalam hal penarikan sumber daya manusia (SDM) pada saat menjalankan bisnis. Dampak dari timbulnya revolusi, membuat banyak pihak memandangnya secara pesimistik secara disruptif. Revolusi industri 4.0, banyak menenggelmkan lapangan pekerjaan yang telah lama eksis sebagai efek disrupsi paling masif akibat dari gelombang digitalisasi dan otomatisasi.

Perencanaan SDM pada Era Revolusi Industri 4.0

SDM menjadi faktor terpenting dalam keberhasilan suatu perusahaan pada era revolusi digital, dianggap akan lebih produktif, inovatif, dan adaptif pada setiap generasi, apabila suatu perusahaan mampu mengubah tantangan menjadi peluang.

Ditandai dengan *cyber* fisik serta adanya kolaborasi manufaktur hadirnya industri 4.0 otomatis menggantikan industri 3.0 (Herman et al, 2015 dan Irianto, 2017). Terdapat tiga faktor yang saling berkaitan dalam industri 4.0 menurut Zesulka (Yahya, 2018).

1. Menuju jaringan ekonomi dengan digitalisasi dan interaksi ekonomi menggunakan teknik sederhana.
2. Produk dan layanan dengan sistem digitalisasi.
3. Model dan pasar baru.

Peningkatan digitalisasi manufaktur pada industri 4.0 menurut Lee et al. (2013) didorong melalui empat faktor.

1. Konektivitas, kekuatan komputasi serta peningkatan volume data.
2. Timbulnya analisis, kecerdasan bisnis dan kemampuan.
3. Manusia dan mesin adanya interaksi baru.
4. Transfer digital kedunia fisik terjadi perbaikan instruksi.

Schwab (2017) membagi tiga kluster, yaitu fisik, biologis, serta digital pada era revolusi industri 4.0, di mana semuanya dapat terkoneksi serta menciptakan suatu hubungan baru. Hal ini terjadi pada kluster digital dengan kehadiran *Internet of Things* (IoT) dengan hanya menggunakan *smartphone* dan internet. Selanjutnya, Schwab juga mengemukakan besar kemungkinan revolusi industri akan memberikan peluang kepada robot dan manusia dapat melakukan kerja secara bersama-sama sebagai upaya meningkatkan kognisi dan afeksi.

Sektor manufaktur merupakan salah satu sektor yang terpapar dampak digital, sehingga sesuai pada era digital dibutuhkan tenaga kerja dengan keahlian tertentu. Selanjutnya, memberikan dampak langsung terhadap Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Sektor manufaktur aneka industri menjadi penyumbang PHK sebesar 51%.

Menjamurnya *e-commerce* lintas negara memungkinkan kreativitas dan selalu mengikuti selera pasar, sehingga kompetisi produk-produk dalam negeri semakin meningkat.

Kebijakan diambil pada saat ini, menghadapi era digital belum pada penyiapan tenaga kerja yang ada tetapi baru berfokus pada pengembangan sektor industri. Perencanaan pendidikan memerlukan *rethinking* arah disertai dengan pendekatan pembelajaran yang kontekstual, di mana melalui pendekatan baru diharapkan akan menjawab standar yang datang, cukup cepat guna mengatasi tantangan terkini serta diharapkan dapat mengarahkan angkatan kerja terhadap tekanan yang datang dari lingkungan kerja (Zygmunt, 2002).

Alternatif yang dapat diandalkan dalam mempersiapkan ketrampilan tenaga kerja adalah Balai Latihan Kerja (BLK) seiring terbatasnya dunia pendidikan formal, menjadi penyebab kurangnya tenaga kerja siap pakai yang dihasilkan dari sistem pendidikan di Indonesia. Dengan klasifikasi 59,80% berpendidikan SMP ke bawah, 29,04% berpendidikan SMA/SMK dan hanya berkisar 12,8% berpendidikan perguruan tinggi, sehingga pada Februari 2018 tingkat pengangguran di Indonesia mencapai 5,13% (BPS, 2018).

Dalam rangka meningkatkan produktivitas serta kemajuan bangsa, kebijakan menyiapkan tenaga kerja siap pakai merupakan salah satu langkah untuk mengantisipasi pengurangan kesempatan kerja dikarenakan adanya otomatisasi pekerjaan sesuai dengan tuntutan perubahan global. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down*) merupakan pendekatan yang selama ini digunakan dalam perencanaan sumber daya manusia. Namun, saat ini melalui pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up*) mulai melibatkan karyawan secara keseluruhan.

Kane dan Stanton (1994) mengemukakan bahwa mengoptimalkan komunikasi dua arah, diharapkan dapat menimbulkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dengan cara melibatkan karyawan secara

langsung dalam proses perencanaan. Walker (1992) berpendapat bahwa kombinasi keduanya sering digunakan perusahaan seperti terlihat pada tabel berikut

Tabel 2.1

Perencanaan Sumber Daya Manusia

	Perencanaan <i>Top Down</i>	Perencanaan <i>Bottom Up</i>
Tujuan	Memberikan konteks strategik.	Merencanakan tindakan tertentu.
Pendekatan	Mengalir dari <i>corporate</i> ke divisi.	Bergulir dari divisi dengan tujuan <i>corporate</i> .
Analisis lingkungan	Paralel dengan penilaian lingkungan untuk strategi bisnis.	Pengidentifikasi persoalan dalam konteks persoalan dan <i>trend-trend</i> strategik.
Analisis implikasi	Penilaian implikasi sumber daya manusia dalam perencanaan dan staf sumber daya manusia.	Penilaian implikasi sumber daya manusia dalam perencanaan oleh manajer dan staf sumber daya manusia.
Perencanaan integral	Proses perencanaan bisnis menuju persoalan yang berhubungan dengan orang.	Persoalan spesifik atau subyek yang sesuai selanjutnya dilakukan penganalisaan, peramalan, perencanaan.
Pengawasan penilaian		Memonitor dan pelaporan atas kemajuan dalam persoalan pemecahan masalah.

Pada lingkungan usaha saat ini, di mana pengusaha dengan *mobile* melakukan perluasan bisnisnya, tidak hanya di dalam negeri, namun juga di luar negeri, sehingga menyebabkan semakin tingginya tuntutan terhadap karyawan yang dilakukan oleh pengusaha.

Schuler dan Huber (1993) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia secara khusus dapat digunakan sebagai:

1. mengurangi biaya personal dengan cara membantu manajemen dalam melakukan antisipasi terhadap kekurangan atau kelebihan SDM serta melakukan perbaikan terhadap ketidakseimbangan dari SDM tersebut;
2. mengembangkan perencanaan karyawan serta optimalisasi sikap pekerja;
3. berbasis keseluruhan dilakukan perbaikan terhadap proses perencanaan;
4. bagi pria dan wanita dalam suatu pertumbuhan masa depan diberikan peluang yang sama; dan
5. mengembangkan kesadaran melalui semua level yang ada, serta memberikan alat yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap dampak kebijakan serta tindakan alternatif manajemen sumber daya manusia.

Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Schuler and Huber (1993) mengemukakan empat fase yang harus dilalui pada saat melakukan perencanaan sumber daya manusia.

Fase 1: Penting bagi keberhasilan program serta perencanaan sumber daya manusia, pada fase ini digunakan empat tahapan.

Fase 2: Hubungan antara perencanaan dan tujuan sumber daya manusia dengan kebutuhan dan rencana bisnis digambarkan fase ini.

Fase 3: Pada fase ini perusahaan menggunakan sejumlah alternative dan diharapkan menjadi lebih menarik bagi pelamar, perbaikan usaha sosial, serta *downsize* atau *rightsized* organisasi.

Fase 4: Pada fase ini dilakukan penilaian terhadap program dan rencana untuk menentukan efektivitas,

menunjukkan signifikansi perencanaan personalia keseluruhan organisasi.

Manfaat dan Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Siagian (2016) mengemukakan manfaat yang dapat dipetik dari perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan secara mantap, sehingga dapat memberikan manfaat dalam suatu perusahaan yaitu:

1. pemanfaatan sumber daya manusia ada secara lebih baik oleh organisasi;
2. inventarisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi;
3. melakukan peningkatan produktivitas melalui perencanaan sumber daya;
4. adanya hubungan dengan melakukan perencanaan SDM terhadap penentuan kebutuhan tenaga kerja pada masa depan;
5. pentingnya penanganan informasi ketenagakerjaan dalam organisasi oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia;
6. adanya pemahaman terhadap perencanaan SDM; dan
7. pada saat melakukan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat menimbulkan berbagai hambatan.

Stanton and Kane (1994) mengemukakan bahwa perusahaan senantiasa dihadapkan pada beberapa hambatan ketika melakukan perencanaan sumber daya, yaitu:

1. manajer puncak cenderung melakukan penyesuaian jangka pendek, sehingga sulit untuk melakukan identifikasi kebutuhan perencanaan jangka panjang;
2. manajer puncak kurang melakukan prioritas terhadap masalah manajemen sumber daya manusia, sehingga menjadi penyebab berkurangnya dukungan terhadap perencanaan SDM; dan

3. kurang jelasnya integrasi dari fungsi MSDM.

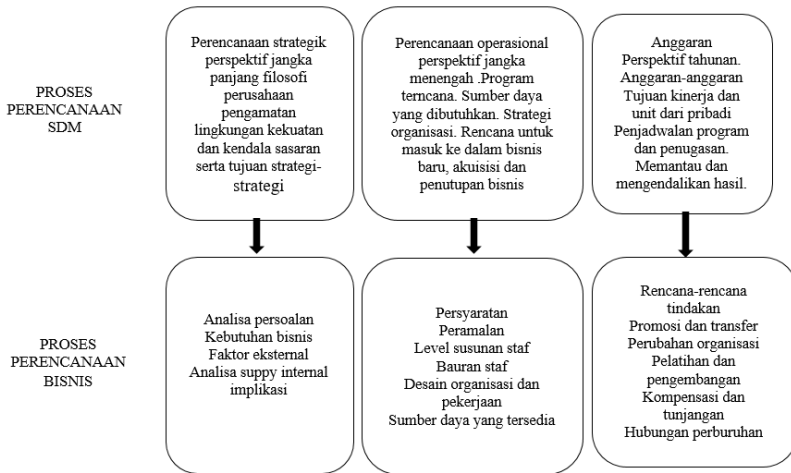
Hubungan Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM

Perencanaan strategik difokuskan untuk melakukan analisa persoalan dan bukan membuat proyeksi secara detail. Pada perencanaan strategik selalu melibatkan top manajemen dari sumber daya manusia, dan percaya terhadap informasi yang diberikan dari berbagai level manajemen (Fisher, 1993).

Walker memberikan rekomendasi lima langkah pendekatan yang diharapkan dapat menghubungkan proses-proses yang ada (Simamora, 1999):

1. melakukan pendefinisian terhadap filosofi perusahaan;
2. melakukan telaah terhadap kondisi lingkungan perusahaan;
3. melakukan penentuan terhadap tujuan dan sasaran perusahaan;
4. melakukan penyusunan terhadap strategi perusahaan; dan
5. memfokuskan diri pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Casio (1992) menyatakan adanya hubungan perencanaan bisnis dan perencanaan SDM terlihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Dampak perencanaan bisnis dalam perencanaan SDM.

Berbagai persyaratan untuk melakukan integrasi perencanaan sumber daya manusia menurut Stanton and Kane (1994).

1. Melakukan analisa lingkungan eksternal organisasi, dan strategi keseluruhan dengan harapan dapat melakukan penentuan kemungkinan penerapan dari perencanaan strategi, dan berjangka panjang bagi organisasi.
2. Komitmen manajer terhadap pengembangan rencana sebagai tindak lanjut penggunaan strategi perencanaan SDM, di mana strategis perencanaan jangka panjang dilakukan jika adanya kesesuaian antara tujuan dan lingkungan organisasi.
3. Adanya pengakuan dari manajemen puncak tertang permasalahan SDM, sehingga perlu adanya upaya mendapatkan prioritas yang sama dengan masalah lebih tradisional.
4. Menyusun, menerapkan serta melakukan *monitoring* terhadap rencana sumber daya manusia melalui ketersediaan staf, waktu dan sumber daya lain.
5. Diperlukan adanya pengembangan sistem informasi SDM.

6. Di mana pun berada diperlukan adanya kerja sama antara fungsi perencanaan dengan fungsi perencanaan sumber daya manusia.

Adanya hubungan erat dari fungsi manajemen sumber daya manusia dan aspek-aspek yang diperlukan perencanaan SDM diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan rencana SDM dapat berjalan optimal.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2018). Agustus 2018: Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 5,34 Persen. Diakses dari <https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/11/05/1485/agustus-2017tingkat-pengangguran-terbuka-tpt--sebesar-5-34-persen.html> pada tanggal 28 Februari 2019, Jam 12.25 WIB.
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Mc-Graw Hill international Edition, Management Series, Third edition, Singapore: Fisher.
- Cynthia D.; Schoenfeldt, Lyle F., and Shaw, James B. (1993). *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Fisher, A. And Thompson, A. (1993). *Testing Reasoning Ability*. UK: Center for Research in for Critical Thinking. University of East Anglia.
- Herman, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. *Presented at the 49th Hawaiian International Conference on Systems Science*.
- Irianto, D. (2017). Industry 4.0; The Challenges of Tomorrow. *Seminar Klaus Schwab 2017, The Fourth Industrial Revolution*. Penguin.
- Kane, Robert L., and Susan Staton. (1994). Human Resource Planning: Where are We Now. *Asia Pasific Human Resource Management*, Winter, 29(2), 39-53.
- Lee, J., Lapira, E., Bagheri, B., Kao, H. (2013). Recent Advances and Trends in Predictive Manufacturing Systems in Big Data Environment. *Manuf. Lett.* 1(1), 38-41.
- Rusman. (2012). *Model – Model Pembelajaran*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

- Schuler, Randall S., and Huber, Vandra L. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. Third Edition. USA: West Publishing Company.
- Simamora, Henry. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2, Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schwab, Klaus. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Germany: World Economic Forum.
- Walker, James W. (1992). *Human Resource Strategy*. USA: McGraw Hill Series in Management.
- Yahya, M. (2018). *Era Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Perkembangan*. Pendidikan Kejuruan Indonesia.
- Zygmunt et al. (2002). Intervention to Improve education Adherence In chizophrenia. *Am J Psychiatry*, 78(5), 1653-1664.

Profil Penulis



Susi Handayani, S.E., M.Si

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 1986. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Prabumulih jurusan A3 (ilmu-ilmu sosial) dan berhasil lulus pada tahun 1999. Penulis selanjutnya melanjutkan studi ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di jurusan Manajemen Universitas Tridinanti Palembang pada tahun 1993, kemudian penulis menyelesaikan studi S2 di prodi ilmu ekonomi Program Pascasarjana Universitas Sriwijaya pada tahun 2011. Tahun 2019 penulis melanjutkan studi S-3 pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor program studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis memiliki kepakaran di bidang Sumber Daya Manusia, dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

E-mail Penulis: susi@uigm.ac.id

FUNGSI MSDM DALAM PERUSAHAAN

Dr. Suriadi, S.P., M.M.

Universitas Muhammadiyah Buton

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan, pengendalian. Di samping itu, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Harmen et al., 2019).

Manajemen sumber daya manusia meliputi atas proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan serta pengendalian segala aktivitas yang masih berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi atas pekerjaan, pengadaan, pengembangan, promosi, kompensasi serta keputusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Sakalessy, 2022).

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan manajemen yang baik dan benar. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

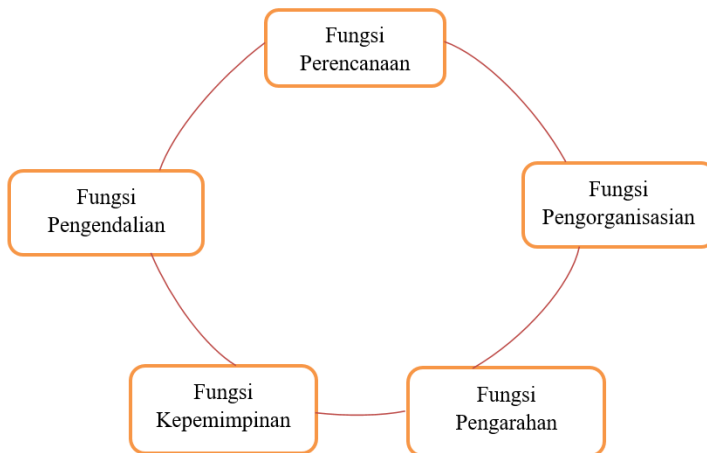
Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen secara makro yang mengatur manusia atau pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi. Dengan melaksanakan manajemen sumber daya manusia, akan memberikan manfaat yang besar kepada organisasi, tim, maupun individu dalam melaksanakan tugasnya (Dewi & Harjoyo, 2019).

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pembahasan manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari menganalisis pekerjaan dan jabatan, merencanakan sumber daya manusia di perusahaan, melakukan perekrutan tenaga kerja, melakukan orientasi, dan penempatan kerja, melatih karyawan, melakukan penilaian karyawan, melakukan kebijakan kompensasi, melaksanakan kegiatan pengembangan dan perencanaan karier, serta membuat kebijakan pemutusan hubungan kerja. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ini adalah merupakan tugas-tugas bagian sumber daya manusia dalam perusahaan (Susan Eri, 2019).

Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengawali uraian definisi tentang pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yang membagi lingkup sumber daya manusia sebagai berikut: (1) fungsi perencanaan yang berkaitan dengan melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan serta pemeliharaan tenaga kerja; (2) fungsi pengorganisasian merupakan fungsi berkaitan dengan menyusun suatu organisasi serta mendesain struktur organisasi, menyajikan hubungan antara tugas yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja dan menyiapkan peran organisasi; (3) fungsi pengarahan merupakan fungsi yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien; (4) fungsi

kepemimpinan merupakan peran bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan, memotivasi bawahan, dan menggerakkan bawahan untuk dapat melaksanakan pekerjaan, mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan, dan pada suatu titik tertentu mengajak bawahan bekerja lebih keras dan mau bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan; (5) fungsi pengendalian merupakan fungsi dalam melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang telah dilaksanakan yang kemudian dilakukan perbandingan dengan standar-standar yang ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja (Irawan, 2021).



Gambar 3.1 Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi manajemen (Sakalessy, 2022).

Husaini, Abdullah (2017) mengemukakan bahwa beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia.

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi, karena organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.
3. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menjadi peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan juga mencakup beberapa hal berikut ini.
 - a. Analisis pekerjaan, yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang sesuatu pekerjaan. Berdasarkan informasi tersebut, akan diketahui uraian (*description*), dan syarat-syarat (*requirement*) yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
 - b. Perencanaan SDM, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia baik yang bersumber dalam maupun luar organisasi diperkirakan pada suatu periode tertentu.
 - c. Rekrutmen, kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia

dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi.

- d. Seleksi sumber daya manusia, kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - e. Penempatan sumber daya manusia, kegiatan ini sebagai penempatan tenaga kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
6. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
 7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
 8. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian mencakup beberapa hal lain di antaranya:
 - a. motivasi kerja, merupakan dorongan kerja kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya;
 - b. kepuasan kerja, merupakan cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya; dan
 - c. kepemimpinan, kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran.
 9. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan

kebutuhan sebagian besar pegawai dan pendidik serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan adalah merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan lembaga pendidikan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerjaseseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini, disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga pendidikan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menejemen sumber daya manusia menurut (Irawan, 2021) adalah proses memperoleh, melatih menilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Selain itu, terdapat pengertian lain menurut (Bariqi, 2020), yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan pegawai dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para pegawai yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja pegawai, dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Selanjutnya, (Yuliyati, 2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik yang melibatkan seseorang atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen yang termasuk perekrutan, memilih, melatih, memberikan penghargaan dan menilai. Fungsi Manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operasional.

1. Fungsi manajerial, fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal

sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi, antara lain:

- a. perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan;
 - b. pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*);
 - c. pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat; dan
 - d. pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
2. Fungsi operasional, menurut (Harmen et al., 2019) adalah fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut:
- a. pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan;
 - b. pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;

- c. kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan;
- d. pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan;
- e. pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun;
- f. kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan; dan
- g. pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Fungsi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia

Supriyadi et al., (2020) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi operasional meliputi dua hal. Pertama, fungsi pengadaan sumber daya manusia, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kedua, fungsi pengembangan yang meliputi pelatihan dan pengembangan karir. Ketiga adalah fungsi pemeliharaan yang meliputi fungsi kompensasi dan integrasi karyawan. Fungsi perencanaan sumber daya manusia terdiri atas:

1. perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan cara merencanakan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan juga memutuskan posisi apa yang akan diisi dengan melakukan analisis pekerjaan, deskripsi, serta spesifikasi pekerjaan;

2. penarikan/perekrutan calon tenaga kerja atau melakukan rekrutmen dilakukan dengan cara menarik sebanyak mungkin calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia;
3. seleksi (*selection*) merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dilakukan dengan proses rekrutmen;
4. penempatan (*palacement*) merupakan penempatan tenaga kerja yang telah dipilih/diterima pada jabatan yang telah ditentukan; dan
5. pembekalan atau masa orientasi dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja telah diterima mengenai deskripsi jabatan, lingkungan kerja baru, informasi dasar organisasi seperti peraturan dan kebijakan organisasi, gaji atau tunjangan, dan akses.

Fungsi pengembangan (*development*) menurut (Bariqi, 2020) bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi SDM yang telah dimiliki. Fungsi pengembangan berperan untuk memastikan bahwa SDM organisasi akan terjaga kemampuannya dengan melakukan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan, sehingga tidak akan tertinggal dengan perkembangan organisasi, mampu memenuhi tuntutan pasar serta meng-*update* pengetahuan baru dan teknologi baru, serta memiliki kesiapan menghadapi berbagai perubahan. Fungsi ini meliputi dua hal yakni fungsi pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karir.

1. Pelatihan dan pengembangan. Dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman karyawan dengan melakukan perencanaan baik jangka pendek maupun dalam jangka panjang.
2. Pengembangan karir (*career development*). Dilakukan dengan pengembangan karir oleh individu dan pengembangan karir yang direncanakan oleh organisasi.

Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) menurut (Bariqi, 2020) bertujuan untuk memelihara sumber daya manusia yang dimiliki organisasi agar dapat tetap bertahan di organisasi. Fungsi pemeliharaan dapat dilakukan organisasi dengan berbagai cara seperti kompensasi dan gaji serta integrasi.

1. Kompensasi sebagai cara pemberian balas jasa atas prestasi karyawan sekaligus berfungsi untuk mempertahankan karyawan terbaik agar tetap bertahan di organisasi.
2. Integrasi (*integration*) merupakan cara menciptakan kondisi integrasi atau adanya kesesuaian nilai antara karyawan dengan organisasi. Bentuk integrasi dapat diwujudkan motivasi, komitmen, keterlibatan, rendahnya konflik dan stress kerja, gaya kepemimpinan yang sejalan dengan organisasi, terjalannya komunikasi, dan tim kerja yang solid. Diawali dengan proses seleksi yang akan meningkatkan manajemen kinerja yang kemudian memberikan organisasi dengan berbagai kebijakan seperti dengan pengembangan dan *reword* yang layak pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi melalui profitabilitas yang meningkat, penjualan yang terus tumbuh, market share yang juga terus berkembang.

Fungsi Pengadaan	Fungsi Pengembangan	Fungsi Pemeliharaan
Perencanaan Sumber Daya Manusia, penarikan atau perekrutan, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan baru.	Pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir.	Kompensasi jabatan dan integrasi.

Gambar 2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Sakalessy, 2022).

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi. Seharusnya, fungsi-fungsi manajemen dimaksud dapat diimplementasikan dalam MSDM. Secara umum, manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui HRM (*Human Resource Management*) terpadu melalui lima areal fungsional, yakni perencanaan, *staffing*, pengembangan HR, kompensasi dan *benefit*, *safety* dan kesehatan, serta pegawai dan relasi buruh (Sakalessy, 2022).

1. Perencanaan

Seluruh aktivitas organisasi manusia sesungguhnya diawali dengan perencanaan, meskipun rencana yang dilakukan sering tidak disadarinya. Meskipun demikian, terdapat berbagai defenisi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia, bagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan.

Secara umum, istilah perencanaan sumber daya manusia mengacu pada usaha organisasi mengidentifikasi implikasi sumber daya manusia pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama supaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut. Pada awalnya, saat stabilitas lingkungan, perencanaan sumber daya manusia berpusat pada penyesuaian tuntutan sumber daya manusia dengan suplai sumber daya manusia. Pada saat itu, memperkirakan kebutuhan dan perencanaan sumber daya manusia yang diperlukan sebagian besar merupakan perhitungan angka belaka. Selain merencanakan besaran pegawai, tentu saja akan direncanakan bagaimana memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut (Sakalessy, 2022).

2. *Staffing*

Staffing adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi (Tarmizi, 2019).

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses sistematis menentukan *skill*, kewajiban, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan kerja dalam organisasi. Ini berdampak pada setiap aspek HRM termasuk perencanaan, rekrutmen, dan seleksi. *Human resource planning* (perencanaan sumber daya manusia/HRP) adalah proses membandingkan persyaratan HR dengan ketersediaan mereka dan menentukan apakah organisasi memiliki kekurangan atau kelimpahan personil. Data yang tersedia menempatkan jenjang untuk rekrutmen atau aksi HR lain.

Rekrutmen adalah proses menarik individu berkualifikasi dan mendorong mereka mengajukan diri bergabung dengan organisasi/perusahaan. Seleksi adalah proses melalui di mana organisasi memilih, dari *group* pelamar, individu yang paling cocok baik bagi posisi yang terbuka maupun untuk organisasi. Penyelesaian yang sukses dari tiga tugas tersebut adalah penting jika organisasi ingin secara efektif menuntaskan misinya.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Human Resource Development (HRD) adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karir individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi, dan pelatihan kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dirancang untuk memberi peserta belajar dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kerja mereka sekarang dan dimasa mendatang.

Pengembangan melibatkan pembelajaran yang berjalan melebihi kerja hari ini (Joeliaty, 2016).

Perencanaan karier adalah proses terus menerus individu dengan menetapkan tujuan karier dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Sementara itu, pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman tepat tersedia ketika dibutuhkan. Karier individual dan kebutuhan organisasional adalah tidak terpisah dan berdeda. Organisasi harus membantu pegawai dalam perencanaan karier sehingga kebutuhan keduanya dapat terpenuhi.

Selanjutnya, pengembangan organisasi adalah proses terencana perbaikan organisasi dengan mengembangkan strukturnya, sistem, dan proses untuk memperbaiki efektivitas dan pencapaian tujuan yang dikehendaki. Penilaian kinerja adalah sistem formal *review* dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Ini mendatangkan bagi pegawai peluang untuk mengkapitalisasikan atas kekuatan mereka dan menanggulangi kelemahan yang teridentifikasi. Dengan demikian, Pengembangan organisasi membantu mereka untuk menjadi pegawai yang lebih puas dan produktif. Pegawai operatif adalah semua pekerja dalam organisasi kecuali manajer dan profesional, seperti insinyur, akuntan, atau sekretaris profesional (Hakim & Sugiyanto, 2018).

4. Kompensasi dan *Benefit*

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. *Reward* dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut: (1) *bayaran*, uang yang diterima orang untuk melakukan kerja; (2) *benefit*, *reward* finansial tambahan, selain dari *pay* (*bayaran*); dan (3) *reward nonfinansial*, *reward* nonmoneter seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau

kepuasa dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.

5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan atau keselamatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik adalah lebih mungkin untuk produktif dan menghasilkan *benefit* jangka panjang bagi organisasi.

6. Pegawai dan Relasi Kerja

Keanggotaan serikat sektor swasta 39 % tahun 1958 menjadi 9 % hari ini, persentase terendah sejak tahun 1901. Meski demikian, organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja dan tawar menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat merepresentasikan mereka. Pada masa lampau, hubungan ini adalah cara hidup yang diterima bagi banyak pengusaha (organisasi). Akan tetapi, kebanyakan organisasi dewasa ini akan lebih suka lingkungan organisasi yang bebas serikat kerja. Ketika serikat buruh merepresentasikan pegawai organisasi, organisasi HR sering dirujuk sebagai relasi industri, yang menangani kerja tawar-menawar kolektif.

7. Riset Sumber Daya Manusia

Walaupun riset HR tidak berbeda dengan fungsi HRM, ini menyangkut semua areal fungsional, dan laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja. Misalnya, alasan bagi problem seperti absen berlebih atau keluhan berlebih mungkin tidak muncul. Akan tetapi, ketika problem demikian terjadi, riset HR sering dapat menyoroti sebab mereka dan solusi yang mungkin. Riset HR adalah kunci penting bagi mengembangkan angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin (Harmen et al., 2019).

Analisis pekerjaan menurut (Romadona & Setiawan, 2020) Adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran yang jelas mengenai pekerjaan itu dapat disampaikan kepada orang yang memerlukan informasi untuk tujuan manajemen.

- a. Identitas jabatan, menggambarkan identitas suatu jabatan biasanya mencakup nama jabatan, bagian/departemen/divisi di mana jabatan berada, kode jabatan, nama jabatan atasan, serta lokasi.
- b. Kedudukan dalam organisasi, menggambarkan posisi-posisi yang ada di atas, di bawah, dan setara dengan jabatan ini dalam satu bagian organisasi.
- c. Fungsi utama, uraian yang menjelaskan tujuan/alasan diciptakannya jabatan tersebut. Menjawab pertanyaan “mengapa jabatan tersebut diperlukan?”.
- d. Tanggung jawab, menjawab pertanyaan “kondisi apa yang harus diciptakan olah jabatan tersebut?” atau proses apa yang harus dipastikan berjalan oleh jabatan tersebut?”. Dapat merupakan bentuk dari pendelegasian tugas dari atasan kepada bawahannya.
- e. Tugas pokok (uraian tugas), menjelaskan tugas atau kegiatan yang harus dilakukan oleh jabatan/posisi tersebut dalam rangka mencapai tujuan/fungsi dari jabatan.
- f. Wewenang, menjelaskan hak yang dimiliki oleh jabatan untuk mengambil suatu keputusan atau tindakan agar tugas pokok yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik dan memastikan otoritas yang cukup dalam batasan ruang lingkup tugasnya.

- g. Indikator kinerja, menggambarkan bagaimana kinerja dari pemegang jabatan akan dinilai, mengukur keberhasilan dari pencapaian “mengapa” pada setiap tugas.
- h. Dimensi jabatan, menggambarkan besarnya cakupan jabatan, baik langsung maupun tidak langsung, yang dapat membedakan antara suatu jabatan dengan jabatan lain yang setingkat.
- i. Hubungan kerja, menjelaskan nama posisi/jabatan/unit kerja/institusi yang terkait dalam menjalankan tugasnya dan dalam hal apa hubungan kerja tersebut dilakukan.
- j. Persyaratan jabatan, menjelaskan kualifikasi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan yang dapat berupa kepangkatan, pendidikan formal, kursus, pengalaman kerja, pengetahuan, kemampuan teknis, perilaku dan persyaratan lain.
- k. Produk jabatan, menjelaskan produk atau keluaran dari jabatan tersebut, memberikan gambaran kontribusi jabatan secara lebih spesifik terhadap organisasi.

Penutup

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pelaksanaan bagian pengadaan, pelatihan, dan pengembangan, pemberian kompensasi dan beberapa hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan agar menciptakan manusia yang produktif (Sakalessy, 2022). Lebih lanjut, (Susan Eri, 2019) ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdasarkan masa pelaksanaan dan tugas pengembangan, terbagi dalam beberapa bagian sebagai berikut: pelatihan pra tugas, pelatihan dalam tugas, dan pelatihan purna/pascatugas.

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Syamsuriadi, 2019).

Sumber daya manusia (SDM) dalam setiap organisasi baik organisasi publik maupun bisnis merupakan sumber daya yang terutama di samping berbagai sumber daya sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan karena SDM akan menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya dimaksud. Oleh karena itu, untuk mengelola berbagai sumber daya tersebut SDM harus berkualitas. Semakin besar suatu organisasi akan semakin besar pegawai yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Akibatnya, berbagai permasalahan tersebut juga dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan kemajemukan masyarakat di mana para pegawai itu berasal. Penanganan berbagai persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya SDM dalam pencapaian tujuan organisasi (Romadona & Setiawan, 2020).

Daftar Pustaka

- Bariqi, M. D. (2020). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Unpam Press* (Issue 1).
- Hakim, L., & Sugiyanto, E. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 49. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6562>
- Harmen, H., Agustini, F., Aprinawati, A., & Amanah, D. (2019). Analisis Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Beberapa Perusahaan BUMN di Kota Medan. *Niagawan*, 8(3), 140. <https://doi.org/10.24114/niagawa.v8i3.15572>
- Husaini, Abdullah, SE., M. (2017). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Warta Edisi*, 51, 1–14.
- Irawan, H. (2021). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *JUSIE (Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi)*, 6(01), 29–38. <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i01.414>.
- Joeliaty, Y. F. (2016). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. KAI (Persero) DOAP II Bandung. *Applied Microbiology and Biotechnology*, 85(1), 2071–2079.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Journal Pekommas*, 5(1), 91. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>
- Sakalessy, I. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue February).

- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi. *Orbith*, VOL. 16 NO (1), 27–34.
- Susan Eri. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2, 952–962.
- Syamsuriadi. (2019). Lingkungan dan Manajemen Perubahan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, 816–834.
- Tarmizi. (2019). Desain Organisasi dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Di Era Industri 4.0. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.4.1.1-14>
- Yuliyati, E. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 04(01), 24–35.

Profil Penulis



Dr. Suriadi, S.P., M.M.

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Buton. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Pertanian Universitas Haluoleo Kendari dan melanjutkan S2 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi STIE Widdiya Wiwaha Yogyakarta serta S-3, pada Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Makassar. Penulis menekuni bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga telah menghasilkan publikasi pada jurnal Internasional bereputasi dan nasional terakreditasi antara lain *The consciousness of excellent quality service to improve effectiveness of TQM and kaizen-PDCA quality management, Agribusiness community empowerment in the management Nirwana beach tourism area in City of Baubau, The empowerment of Coconut farmers through the processing of Virgin Coconut Oil (VCO), Effect of App utilization on the agricultural efficiency of rural communities, Marketing of innovative products for environmentally friendly small and medium enterprises.* Book Chapter tentang Perkembangan Perekonomian Indonesia Saat Serangan Pandemi Covid-19, Book Chapter tentang Revolusi Industri 4,0 bagi Pengembangan Sumber Daya Muasia, Book Chapter tentang Tantangan Pengembangan MSDM Era Digital.

E-mail Penulis: yadisuriadi1969@gmail.com

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SDM YANG BERDAYA SAING

Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
FISIP UNDIP Semarang

Pendahuluan

Orientasi dunia saat ini, tidak hanya fokus pada pertumbuhan perusahaan saja, tetapi yang tak kalah penting, yaitu pengembangan orang-orang yang ada di dalamnya sebagai *human capital*. Kita harus pahami bahwa karyawan sebagai *human capital* memiliki peran dan andil yang sangat penting bagi berkembangnya perusahaan. Untuk itu, perlu adanya suatu program pengembangan SDM agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pegawai harus memiliki *growth mindset* yang kuat yang menjadi pedoman untuk menjadi SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, pentingnya berubah dari *fixed mindset* ke *growth mindset* yang nantinya akan mendorong SDM menjadi orang-orang yang unggul dan punya daya saing, dan *IT minded* karena saat ini perubahan zaman sudah kian maju dengan berkembangnya IT.

Pada saat ini, negara Indonesia masih masuk ke dalam kategori negara berkembang, pasalnya pertumbuhan ekonominya masih berada di bawah 5 %. Kondisi perekonomian Indonesia masih bisa ditingkatkan jika kita memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan

dapat bersaing pada era industri 4.0 dan pertumbuhan ekonomi yang tinggi (Rafi Zain, 2021). Namun demikian, pembangunan SDM memiliki area yang sangat luas dan merupakan pekerjaan rumah dari pemerintahan yang sangat berat, karena diharapkan negara ini memiliki SDM yang memiliki daya saing unggul di dalam maupun di luar negeri.

Level pendidikan yang baik pada sebuah negara, bisa dilihat dari hasil survei yang menggambarkan mayoritas usia produktif harus telah memiliki ijazah di tahapan yang paling tinggi, yaitu sekolah menengah ke atas. Saat ini, banyak perusahaan yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu, banyak juga perusahaan yang dibangun, namun komposisi SDM nya belum memadai atau kurang.

Pada era globalisasi ini, persaingan akan semakin ketat, sehingga pengembangan SDM merupakan salah satu cara yang bisa dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. Strategi pengembangan SDM pada dasarnya tidak hanya melalui pendidikan dan pengembangan keterampilan, namun ada banyak cara untuk mengembangkannya. Berikut akan dibahas tentang bagaimana strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan SDM yang berdaya saing.

Pengertian Kualitas SDM

Salim (1996) mengemukakan pengertian kualitas sumber daya manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa, sedangkan pendapat Ndraha (1997) mengartikan kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai *kompetitif, generative, inovatif* dengan menggunakan energi tertinggi, seperti *intelligence, creativity, dan imagination*, tidak lagi semata-mata lagi semata-mata

menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.

Soekidjo Notoatmodjo (2003) mengatakan kualitas SDM menyangkut dua aspek, yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek nonfisik (kualitas nonfisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lain. Danim (1996) menyatakan kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), dan kualitas mental spiritual (kejuangan).

Daya saing adalah kemampuan dari seseorang/organisasi untuk menunjukkan hasil yang lebih baik/unggul, lebih cepat, lebih murah dibandingkan dengan sebelumnya atau dengan yang lainnya. Dengan demikian, SDM yang berdaya saing tinggi adalah yang memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menghasilkan keunggulan dalam hal/bidang/ aspek tertentu, sehingga menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat, lebih baru, dan lebih murah dibandingkan dengan sebelumnya atau dengan yang lainnya. (Saragih, 2012).

Daya saing mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar di dalam industrinya. Daya saing berkaitan dengan efektifitas perusahaan, yaitu apakah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Para pemangku kepentingan, meliputi para pemegang saham yang menginginkan tingkat pengembalian investasi, para pelanggan menginginkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, para karyawan menginginkan pekerjaan yang menarik dan kompensasi yang layak atas pelayanan yang mereka berikan.

Masyarakat menginginkan perusahaan dapat berkontribusi terhadap aktivitas-aktivitas dan proyek-proyek serta meminimalkan pencemaran lingkungan (Noe, 2011). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas SDM adalah SDM yang memiliki kualitas fisik dan nonfisik yang dalam melaksanakan tugasnya

memiliki kemampuan dan kompetensi serta senantiasa kreatif, inovatif, dan kompetitif.

Karakteristik Kualitas Sumber Daya Manusia

Ruky (2006) mengemukakan karakteristik atau ciri-ciri SDM berkualitas, sebagai berikut:

1. memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya;
2. memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh;
3. mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan; dan
4. bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

Sumardjan dalam Sedarmayani (2000) berpendapat bahwa manusia seutuhnya yang berkualitas adalah manusia-manusia pembangunan yang memiliki ciri:

1. mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga ia menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan untuk memperbaiki nasibnya;
2. mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya, mempunyai watak yang dinamis, antara lain memanfaatkan setiap kesempatan yang menguntungkan dan mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi;
3. mampu menghadapi perubahan sosial budaya yang terjadi dalam masyarakat;
4. mampu bekerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak serta kewajiban masing-masing pihak; dan
5. mempunyai watak yang bermoral tinggi, antara lain: jujur, menepati janji, dan peka hak dan kepentingan

pihak lain.

Strategi Peningkatan Kualitas SDM yang Berdaya Saing

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bagian dari proses dan tujuan dalam pembangunan nasional. Oleh karena itu, pikiran-pikiran pembangunan yang berkembang di Indonesia dewasa ini, sangat dipengaruhi oleh kesadaran yang makin kuat akan tidak terhindarnya keikutsertaan bangsa Indonesia dalam proses global yang sedang berlangsung. Diharapkan proses ini, membawa keuntungan dan mendorong proses pembangunan nasional.

Pada waktu yang bersamaan, bangsa Indonesia juga menghadapi tantangan untuk mengejar ketertinggalan dari bangsa-bangsa lain yang telah lebih dahulu maju. Oleh karena itu, pembangunan bangsa yang maju dan mandiri, untuk mewujudkan kesejahteraan, mengharuskan dikembangkannya konsep pembangunan yang bertumpu pada manusia dan masyarakatnya. Atas dasar itu, untuk mencapai tujuan pembangunan yang demikian, titik berat pembangunan diletakkan pada bidang ekonomi dengan kualitas sumber daya manusia.

Indikator pembangunan manusia sebagai ukuran pembangunan yang sejajar dengan indikator pendapatan per kapita dan laju pertumbuhan. Semuanya terkait dengan proses pergolakan sosial yang berlangsung dalam tiga dasawarsa terakhir sejak tahun 60-an. Peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai rangkaian upaya untuk mewujudkan manusia seutuhnya dan masyarakat Indonesia seluruhnya, mencakup pembangunan manusia, sebagai insan memberikan tekanan pada harkat, martabat, hak, dan kewajiban manusia yang tercermin dalam nilai-nilai yang terkandung dalam diri manusia baik segi etika, estetika, maupun logika yang meliputi nilai-nilai rohaniah kepribadian dan kejuangan.

Dalam konteks pembangunan nasional, pembangunan manusia yang seutuhnya, kemampuan profesional dan kematangan kepribadian saling memperkuat satu sama

lain. Profesionalisme turut membentuk sikap dan perilaku serta kepribadian yang tangguh, sementara kepribadian yang tangguh merupakan prasyarat dalam membentuk profesionalisme. Minimal ada empat kebijakan pokok dalam upaya peningkatan SDM yaitu:

1. peningkatan kualitas hidup yang meliputi baik kualitas manusianya seperti jasmani dan rohani, serta kualitas kehidupannya seperti perumahan dan pemukiman yang sehat;
2. peningkatan kualitas SDM yang produktif dan upaya pemerataan penyebarannya;
3. peningkatan kualitas SDM yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai IPTEK yang berwawasan lingkungan; dan
4. pengembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan peran hukum yang mendukung upaya peningkatan kualitas SDM.

Peningkatan kapasitas dan kualitas suatu bangsa melalui pembangunan SDM yang unggul merupakan tugas bersama dalam menciptakan bangsa yang kuat dan negara yang makmur. Melalui SDM yang unggul, tangguh dan berkualitas baik secara fisik dan mental akan berdampak positif tidak hanya terhadap peningkatan daya saing dan kemandirian bangsa, namun juga dalam mendukung pembangunan nasional.

Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas SDM. Pertama, sistem pendidikan yang baik dan bermutu. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan IPTEK serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua, penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkuat jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga, peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai Diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global. Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan SDM berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Keempat, pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global.

Mempertimbangkan peran strategis SDM bagi akselerasi pembangunan negara, kebijakan dan langkah strategis program kerja yang komprehensif mesti terwujud, agar dapat mencetak banyak SDM Indonesia yang unggul dan mampu bersaing di tingkat global.

Sinergi kebijakan antarpemangku kepentingan pada sektor terkait dan lintas sektor juga mutlak diperlukan guna menyatukan sumber daya dan potensi yang ada bagi percepatan pembangunan SDM. Upaya tersebut, tentu saja membutuhkan kerja sama dari semua pihak, khususnya keluarga dalam hal pemberian pendidikan dan keahlian sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

Kesadaran serta semangat untuk terus meningkatkan kualitas diri dan daya saing juga diperlukan dari generasi muda yang merupakan agen pembangunan bagi bangsa ini. Selain itu, diperlukan pengawasan dan evaluasi untuk memastikan program-program yang ada berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja khususnya generasi muda.

Dengan SDM yang berkualitas, target dalam pembangunan Indonesia akan lebih mudah tercapai.

Strategi pengembangan SDM menurut Jons (dalam Sarwono, 1993) antara lain melalui beberapa kegiatan yang dapat dilakukan.

1. Pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

2. Pendidikan

Pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja. Artinya, pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karier.

3. Pembinaan

Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencana dan penilaian, seperti *man power planning, performance appraisal, job analytics, job classification*, dan lain-lain.

4. *Recruitment*

Recruitment ini bertujuan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.

5. Perubahan Sistem

Perubahan sistem memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Mengadopsi pendapat Saragih (2012) strategi membangun SDM berdaya saing tinggi dapat dilakukan dengan beberapa cara.

1. Membangun sistem rekrutmen dan seleksi.

Rekrutmen adalah proses menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi dan mencocokkannya dengan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam jabatan tertentu untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang yang paling baik dan cocok memenuhi kriteria seleksi (dalam pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan lain-lain) untuk posisi jabatan yang tersedia dalam organisasi.

2. Sistem penempatan SDM.

Penempatan adalah tindak lanjut dari proses seleksi, dengan menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan (pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus memberikan kewenangan pada SDM tersebut. Selain mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, juga harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu (Suwatno, 2011).

Sistem penempatan haruslah sesuai dengan prinsip *“the right man on the right job/position*. Suprijanto dalam Saragih (2012) menyatakan bahwa untuk mendapatkan SDM yang berdaya saing tinggi perlu dibangun *asssestmen centre*. *Assessment centre* berfungsi sebagai pengembangan dan evaluasi SDM dan menilai kompetensi dan prestasi/kinerja dan sangat berguna dalam meningkatkan objektivitas dan transparansi dalam proses penempatan pegawai.

3. Sistem penilaian kinerja.

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2008).

Manajemen kinerja adalah proses menyeluruh untuk mengamati kinerja seorang karyawan dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan selama dalam jangka waktu tertentu (yakni menjelaskan apa yang diharapkan dari karyawan, menetapkan tujuan, memberikan bimbingan langsung tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyiapkan dan mengakses informasi tentang kinerja dan kemudian membuat penilaian tentang kinerja itu. Informasi yang diperoleh dari informasi ini, disampaikan kembali kepada karyawan melalui wawancara penilaian.

4. Peningkatan kompetensi SDM.

Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seseorang yang menyangkut pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standard yang telah disepakati dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Peningkatan kompetensi SDM adalah melalui peningkatan pendidikan dan keterampilan SDM. Schuller & Youngblood (dalam Saragih, 2012).

5. Sistem pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensikaryawan dan kinerja organisasi (Mondy, 2008). Ada beberapa alasan mengapa pendidikan dan pelatihan harus dilakukan antara lain:

- a. pegawai yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan;

- b. upaya menyesuaikan SDM dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja; dan
 - c. meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas kerja.
6. Perubahan budaya kerja.

Budaya kerja perusahaan adalah tindakan menghasilkan nilai tambah yang sudah menjadi kebiasaan yang mendarah daging dan telah dimiliki sebagian besar karyawan perusahaan (Poerwopoespito, 2010). Pola pikir dan sikap mental (mind-set) SDM perlu diubah ke arah modernitas. Budaya kerja SDM harus mengarah pada budaya kerja yang produktif, efisien, efektif, bermoral, disiplin, responsif, dan profesional, serta memiliki jiwa entrepreneurship (wirausaha).

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan untuk mencapai efektifitas organisasi dan kinerja yang tinggi. Budaya organisasi sebagai salah satu alat strategis dalam menghadapi perubahan dan diharapkan sebagai alat meningkatkan keunggulan bersaing bagi organisasi, yang kemudian akan mengantarkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mumpuni.

7. Sistem penggajian.

Penggajian atau kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan karena mereka telah memberikan sumbangan tenaga, waktu, pikiran dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Memungkinkan para anggota organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Jika suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya kehilangan SDM yang terampil dan berkemampuan tinggi.

Akan tetapi, akan kalah bersaing di pasar tenaga kerja dan pada akhirnya organisasi yang bersangkutan tidak akan sanggup menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi (Siagian, 2009).

8. Pengembangan Sistem Informasi SDM.

Kemajuan teknologi dan informasi yang semakin cepat dan canggih mengharuskan SDM mengembangkan pekerjaannya melalui Sistem Informasi SDM, sehingga semakin cepat, tepat, akurat, dan selalu mengikuti perkembangan zaman. Sistem Informasi SDM adalah suatu program yang terdiri dari rangkaian format-format data kepegawaian dan mengatur sistem pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan pelaporan informasi kepegawaian yang terdiri dari data pegawai, data jabatan, data pendidikan dan pelatihan, data keluarga, data kehadiran, dan lain-lain, sehingga dapat dikelola informasi tentang perencanaan kebutuhan pegawai, penilaian kinerja, pembinaan dan pengembangan karir, kesejahteraan, serta Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Penutup

Dalam pengembangan SDM, tidak boleh dilakukan secara sembarangan karena hal ini menyangkut kualitas SDM untuk sebuah organisasi atau perusahaan. SDM yang berkualitas akan membantu perusahaan atau organisasi untuk dapat lebih berkembang dalam mencapai tujuan dan tentunya agar bisa bersaing unggul pada era digital sekarang ini. Untuk itu, tidak dapat ditunda lagi dan siap atau tidak siap akan dihadapi oleh semua penduduk di dunia termasuk Indonesia, maka Indonesia harus mampu meningkatkan daya saing sumber daya manusia. Dalam hal ini, Indonesia harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia bukan hanya kuantitas sumber daya manusia.

Dengan peningkatan kualitas baik melalui pendidikan formal maupun dengan pelatihan-pelatihan yang intensif, diharapkan akan mampu menciptakan *knowledge* dan inovasi yang merupakan dua kata kunci bagi daya saing. Hanya dengan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, Indonesia akan siap dan mampu menghadapinya.

Daftar Pustaka

- Chacholiades. M. (1990). *International Economics*. New York: McGraw Hill.
- Global Competitiveness Report*.
<http://www.weforum.org/documents/GCR09/index>.
Diunduh pada tanggal 25 Januari 2009.
- Human Development Index*,
www.hdr.undp.org/en/statistics. Diunduh pada
tanggal 25 Januari 2009
- Sihite, M. (2018). Strategi Membangun Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saing Tinggi. *Seminar Nasional Royal*, 9986 (September), 407–412.
- Tj, Hery Winoto. (2009). Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia (Menghadapi Asean-China Free Trade Area). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 9(3), 155-160.
- Wahyoedi, S. (2000). *The New Growth Theory: Peranan Ilmu Pengetahuan dan Investasi Sumber Daya Manusia Sebagai Pemacu Pertumbuhan Ekonomi*. Jakarta: UKRIDA Press.

Profil Penulis



Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si

Lahir di Magelang (2 Juni 1967) merupakan anak ke-3 dari 9 bersaudara, dan saat ini menjadi Dosen Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Memperoleh gelar Dra. (1991), M.Si (2002) dan gelar Doktor (2018) di Universitas Diponegoro. Aktif mengikuti kegiatan ilmiah baik di dalam maupun di luar negeri serta menulis beberapa buku antara lain Bunga Rampai Etika Administrasi Publik (2017), Buku Teori dan Konsep Administrasi Negara (2018), tahun (2019) menulis buku tentang Kajian Birokrasi dan Jejaring Kebijakan, menulis buku tentang Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik di tahun (2020). Jabatan yang pernah diemban pada tahun 2006 sampai tahun 2010 menjadi Sekretaris prgram studi D III Administrasi Perkantoran dan Sekretaris. Tahun 2009 sampai 2017 menjadi Ketua Pelaksana Bimtek DPRD se-Jawa Tengah LPPM Universitas Diponegoro, Staf Ahli DPRD Provinsi Jawa Tengah di tahun 2011 sampai 2016, Staf Ahli pendamping pembuatan Peraturan Daerah di Kabupaten Demak dan Kabupaten Jepara di tahun 2009 sampai 2008, dan Ketua Departemen Administrasi Publik tahun 2019 sampai sekarang.

Email Penulis: triyuniningsih26@gmail.com

TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Masnawaty Sangkala, S.E., M.Si., Ph.D., Ak., CA., CPA
Universitas Negeri Makassar

Pengertian Teori Organisasi

Teori organisasi ialah teori yang dipakai dalam mempelajari proses kerja sama antarindividu, hakikat kelompok di dalam organisasi dalam mencapai tujuan, hingga berbagai cara yang dipakai dengan menggunakan teori untuk bisa menjelaskan bentuk tingkah laku. Layaknya motivasi, seorang individu dalam melakukan proses kerja sama dalam sebuah organisasi.

Teori organisasi menurut para ahli, Lubis dan Huseini, disebutkan sebagai sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerja sama antara dua orang atau lebih. Kemudian dilaksanakan secara sistematis, guna mencapai tujuan bersama yang sebelumnya sudah ditentukan lebih dulu. Stephen P. Robbins mengemukakan pengertian teori tersebut.

Sebagai disiplin ilmu yang mempelajari terkait struktur hingga desain organisasi, teori ini merujuk pada berbagai aspek deskriptif hingga perspektif dari ilmu pengetahuan tersebut. Teori ini juga merupakan alat penjabar terkait bagaimana organisasi sebenarnya dibuat hingga mendapatkan struktur untuk menawarkan bagaimana organisasi bisa dikonstruksi agar efektif.

Dapat disimpulkan bahwa teori tersebut, memiliki fungsi dalam menjelaskan kegiatan serta dinamika kerja sama dalam sebuah organisasi guna memberi tuntutan maupun pedoman dalam proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada prediksi serta akibat dari pengambilan keputusan seiring berjalannya waktu.

Teori Organisasi Berdasarkan Level Analisis

Jika dilihat dari jenisnya, teori ini sangat beragam karena diambil dari berbagai macam literatur, Scott menyebutkan ada tiga jenis level dari teori-teori yang ada. Teori ini dibagi menjadi tiga level analisis, di antaranya level sosial-psikologis, level struktural hingga level makro dan berikut penjelasannya.

1. Level Sosial-Psikologis

Teori ini dari level sosial-psikologis merupakan teori yang fokusnya kepada hubungan individu antarpersonal yang terdapat di dalam organisasi. Ahli organisasi akan melakukan segala cara dalam menjelaskan bagaimana orang yang terdapat di dalam organisasi saling berhubungan dalam mencapai tujuan masing-masing.

2. Level Struktural

Jenis teori struktural yang satu ini merupakan teori yang lebih berfokus kepada organisasi secara keseluruhan, termasuk subdivisi dari organisasi tersebut. Seperti departemen, tim dan lain sebagainya dan ahli organisasi dalam hal ini akan menjelaskan bagaimana unit yang ada bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

3. Level Makro

Teori ketiga dalam organisasi membuatnya lebih berfokus pada peran dari organisasi sebelum menjalin hubungan dengan kelompok organisasi hingga komunitas lainnya. Pada level ini, ahli organisasi akan melakukan upaya dalam menjelaskan hubungan

antar organisasi untuk mencapai tujuan masing-masing.

Teori Organisasi

Teori ini sudah mengalami perubahan dan perkembangan, berbagai perubahan yang terjadi dari masa ke masa bisa dilihat lewat berbagai variabel. Variabel yang menjadi pusat untuk kemudian digolongkan menjadi tiga, di antaranya adalah teori manajemen ilmiah, teori hubungan antar manusia dan teori kuantitatif.

1. Teori Manajemen Ilmiah atau Klasik

Manajemen teori ilmiah atau disebut juga dengan teori organisasi klasik memiliki beberapa variabel yang harus diperhatikan, di antaranya seperti pentingnya peranan manajer, pemanfaatan hingga pengangkatan tenaga kerja, tanggung jawab serta kesejahteraan karyawan hingga iklim yang kondusif.

2. Teori Hubungan Antarmanusia

Dalam teori ini, pendekatan yang dilakukan secara psikologis terhadap bawahan untuk mengetahui perilaku seseorang sebagai suatu kelompok hubungan manusiawi yang tujuannya mampu menunjang tingkat produktivitas orang yang dimaksud ketika melaksanakan pekerjaan hingga munculnya teori organisasi modern.

3. Teori Aliran Kuantitatif

Teori kuantitatif menasar pada keputusan manajemen yang lebih difokuskan berdasarkan dengan perhitungan. Namun, dapat dipertanggungjawabkan tingkat keilmiahannya, pendekatan yang juga dikenal sebagai pendekatan ilmu manajemen pada umumnya memiliki langkah-langkah seperti merumuskan masalah hingga melakukan implementasi.

4. Teori Birokrasi

Pertama kali teori ini dikemukakan oleh Max Weber, birokrasi yang berasal dari kata legal-rasional dan sebuah organisasi yang ada legal. Atas dasar wewenang yang berasal dari aturan sesuai prosedur hingga peranan yang sudah dirumuskan secara jelas hingga detail. Organisasi juga disebut rasional, dalam menetapkan tujuan hingga perancangan dalam mencapai tujuan.

5. Teori Administrasi

Dikembangkan Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa dan Mooney hingga Reliey dari Amerika Serikat. Setidaknya, ada 14 kaidah manajemen yang hingga saat ini menjadi dasar dari perkembangan teori administrasi. Ketika dirinci dijadikan sebagai elemen manajemen yang dikenal dengan sebutan Fayol's Functionalism.

Prinsip-Prinsip Organisasi

Beberapa ahli telah mendefinisikan prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi dan masing-masing ahli memberikan perumusan yang berbeda, baik dalam jumlah maupun istilah yang digunakan. Warren dan Joseph, misalnya, menyatakan bahwa empat prinsip organisasi adalah prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan (*span of control*), prinsip pengecualian (*the exception principle*), dan prinsip hirarki (*the scala principle*). Dalam tulisan ini, hanya akan diuraikan prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol. Henry Fayol, seorang insinyur pertambangan dari Prancis mengemukakan empat belas prinsip organisasi yaitu: pembagian kerja (*devision of work*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), disiplin (*discipline*), kesatuan komando (*unity of command*), kesatuan langkah (*unity of direction*), subordinasi minat di bawah minat pada umumnya (*subordination of individual interest to general interest*), pemberian hadiah (*remuneration*), sentralisasi atau pemusatan (*centralization*), jenjang hirarki (*line of*

authority/hierarchy), ketertiban (*order*), kesamarataan (*equity*), stabilitas jabatan pegawai (*stability of personel*), inisiatif (*inisiative*) dan kesatuan jiwa korps (*esprit de corps*).

Dalam buku *The Evolution of Management Thought*, karya Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian (2009), dijelaskan mengenai prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol sebagai berikut.

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Division of Work atau pembagian kerja kepada individu-individu dalam organisasi atau manajemen, untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya sehingga pada akhirnya individu-individu tersebut, bisa menjadi lebih produktif dan menguntungkan. Terlebih lagi dengan kemampuan manusia yang memiliki banyak keterbatasan mengenai pengetahuan, kebutuhan waktu, dan perhatian sehingga keterbatasan keterbatasan ini bisa dijalankan oleh individu-individu yang memiliki kemampuan untuk itu. "*Division of work has its limits which experience and a sense of proportion teach us may not be exceeded*". "Pembagian kerja yang batasnya berdasarkan proporsi pengalaman telah mengajarkan pada kita bahwa tidak mungkin dilampaui".

2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Wewenang dan tanggung jawab adalah kunci dalam prinsip organisasi atau manajemen ketika organisasi itu dibangun. Kedua prinsip wewenang dan tanggung jawab tersebut yang akan menghubungkan para manajer ke atas maupun ke bawah. Harus ada suatu kekuasaan dalam memberi perintah dan sesuatu kekuatan yang bisa membuat manajer ditaati. Pertanggungjawaban akan timbul oleh adanya kekuasaan tersebut. Keduanya harus dalam kondisi yang seimbang dan tidak ada kekuasaan tanpa tanggung jawab, dan begitupun sebaliknya.

Tanggung jawab terbesar ada pada manajer puncak. Kegagalan adalah terletak pada pucuk pimpinan, bukan pada karyawan yang berada dibawah karena pihak yang memiliki wewenang terbesar adalah para puncak manajer. Maka dari itu, jika seorang pucuk pimpinan tidak memiliki keahlian dan sifat kepemimpinan, maka wewenang yang ada bisa menjadi boomerang yang merugikan.

3. Disiplin (*Discipline*)

Discipline atau disiplin sangat berhubungan dengan wewenang. Jika wewenang tidak bisa berjalan dengan semestinya, bisa jadi disiplin akan hilang. Maka dari itu, pemegang wewenang setidaknya harus bisa menanamkan rasa disiplin terhadap diri sendiri, sehingga nantinya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang sesuai dengan wewenang yang dimiliki. Disiplin mencakup kesungguhan hati, kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tata krama antara organisasi tersebut dengan warganya.

4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Kesatuan perintah adalah sebuah prinsip di mana perintah yang diterima bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang yang ada di atasnya. Dalam melaksanakan pekerjaan, para karyawan memperhatikan prinsip prinsip kesatuan perintah supaya pekerjaan bisa dilaksanakan secara baik. Tiap karyawan harus mengetahui kepada siapa dia harus bertanggung jawab yang sesuai dengan kewenangannya. Perintah yang diterima dari pimpinan yang lain kepada karyawan yang sama dapat mengakibatkan rusaknya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja. Untuk itu, pekerja harus memiliki hanya satu atasan tanpa ada perintah dari yang lain yang bisa jadi sangat bertentangan.

5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Kesatuan Pengarahan merupakan prinsip manajemen yang mengatakan setiap golongan pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus memiliki satu rencana dan dipimpin oleh satu manajer saja. Bisa dibedakan, dengan "*unity of command*" yang berhubungannya dengan jalannya fungsi personalia sedangkan *unity of direction* berhubungan dengan struktur. Di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, pekerja perlu diarahkan pada sasarannya. Kesatuan pengarahan ini sangat berhubungan erat dengan pembagian kerja. Prinsip kesatuan pengarahan juga bergantung pada kesatuan perintah.

6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

Prinsip manajemen yang ini menyatakan bahwa tiap karyawan harus mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan perusahaan atau organisasi. Prinsip ini seperti berupa syarat yang penting supaya aktivitas berjalan dengan baik dan lancar. Prinsip ini terjadi jika karyawan mempunyai kesadaran bahwa kepentingan pribadinya sebenarnya bergantung pada keberhasilan atau tidaknya kepentingan organisasi.

Prinsip manajemen ini, bisa terwujud jika karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Dalam prinsip ini, intinya kepentingan kelompok harus bisa mengatasi kepentingan individu, Jika subordinasi ini mengalami gangguan, maka di sini diperlukan manajemen untuk mendamaikan.

7. Penggajian (Remunerasi)

Prinsip manajemen ini menurut Henry Fayol adalah pembayaran upah serta cara pembayaran yang adil serta memberi kepuasan yang maksimal untuk pegawai dan majikan. Dengan menggunakan sistem upah atau gaji yang memuaskan nantinya bisa merangsang pegawai untuk bisa bekerja lebih rajin lagi.

8. Pemusatan (*Centralization*)

Pemusatan adalah prinsip manajemen yang menyatakan seluruh organisasi harus bisa berpusat, harus memiliki pusat. Prinsip ini, harus bisa menunjukkan hingga batas mana kewenangan itu dipusatkan ataupun dibagi pada suatu organisasi. Pemusatan kewenangan bisa menimbulkan pemusatan tanggung jawab pada sebuah aktivitas.

Tanggung jawab yang terakhir dan terbesar berada pada orang yang memegang kewenangan tertinggi atau pucuk pimpinan manajer. Prinsip pemusatan bukan berarti ada kekuasaan untuk mempergunakan kewenangan, tapi untuk menghindari adanya simpang siur kewenangan dan tanggung jawab. Prinsip manajemen pemusatan ini juga tidak bisa menghilangkan asal pelimpahan kewenangan.

9. Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)

Rangkaian Perintah merupakan prinsip manajemen yang mengharuskan perintah dari atas kebawah harus selalu mengambil jarak yang terdekat. Hierarki ini, dibutuhkan untuk kesatuan arah perintah. Rantai perintah ini mengacu kepada jumlah tingkatan yang ada pada hierarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada sebuah organisasi. Garis otoritas jaraknya tidak boleh terlalu jauh.

10. Ketertiban (*Order*)

Prinsip manajemen ini, bisa jadi adalah syarat yang utama karena pada umumnya tidak ada orang yang dapat bekerja pada keadaan kejang atau kacau. Ketertiban pada suatu pekerjaan bisa terwujud jika semua karyawan memiliki disiplin dan ketertiban yang tinggi.

11. Keadilan (*Equity*)

Prinsip keadilan menurut Henry Fayol dianggap sesuatu yang bisa memunculkan kesetiaan dan ketaatan karyawan dengan cara mengoordinasikan keadilan dan kebaikan para manajer di dalam

memimpin para bawahan dan memicu tumbuhnya rasa tunduk kepada kekuasaan dari atasan. Kewajaran membutuhkan banyak pikiran sehat, pengalaman dan kebaikan hati. Umumnya, karyawan menuntut diperlakukan dengan wajar, mendapat apa yang telah menjadi haknya. Prinsip ini mutlak diperlukan karena menuntut manajemen untuk memperlakukan bawahan dengan baik.

12. Stabilitas Jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personel*)

Perputaran karyawan yang tinggi bisa menyebabkan ongkos yang tinggi dalam produksi, untuk itulah prinsip ini dijalankan. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik apabila mendapat stimulus keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti. Butuh waktu untuk seorang pekerja agar bisa menyesuaikan diri terhadap jabatan atau fungsinya yang baru serta untuk menunaikan tugas dengan baik.

13. Inisiatif (*Inisiative*)

Inisiatif merupakan prinsip manajemen yang menyatakan seseorang kepala harus pintar dalam memberikan inisiatif. Inisiatif muncul dari dalam diri seorang yang mempergunakan daya pikir. Inisiatif memunculkan kehendak untuk mewujudkan sesuatu yang bernilai guna bagi penyelesaian pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya. Pada prakarsa ini, terhimpun perasaan, kehendak, pikiran, keahlian serta pengalaman seseorang yang nantinya akan di realisasi. Setiap prakarsa atau inisiatif yang datang hendaknya harus dihargai setinggi tingginya bila inisiatif tersebut memberikan nilai manfaat yang luar biasa bagi organisasi sehingga karyawan yang memberi inisiatif tersebut dan juga manajemen akan mendapatkan kepuasan serta materi yang setimpal.

14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Esprit de Corps atau kesetiaan kelompok merupakan prinsip manajemen di mana setiap pegawai harus mempunyai rasa kesatuan senasib sepenangungan

yang bisa menciptakan semangat kerja sama yang lebih baik. Semangat kesatuan ini bisa muncul jika tiap tiap karyawan memiliki kesadaran bahwa tiap pekerja berarti bagi pekerja yang lain dan pekerja lain sangat diperlukan oleh dirinya. Manajer yang mempunyai jiwa kepemimpinan akan bisa memunculkan semangat kesatuan ini. Sebaliknya, jika manajer tidak memiliki kemampuan, bisa berakibat perpecahan.

Kepemimpinan

Secara umum, pengertian adalah kemampuan yang terdapat dalam diri seseorang yang memengaruhi orang lain dan mengarahkan pihak tertentu guna mencapai tujuan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola serta mengarahkan kelompok dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pemimpin adalah orang dengan kemampuan untuk memengaruhi atau memandu sekelompok atau pihak. Kepemimpinan merupakan kekuatan yang memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan suatu organisasi dan perusahaan, seorang pemimpin harus dapat mengerahkan organisasi untuk dapat mencapai visi yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan memiliki dua konsep dasar, ilmu dan seni di mana ilmu merupakan teori dari kepemimpinan yang dapat dipelajari dari berbagai sumber bisa dipelajari dengan mengikuti pelatihan terkait pengenalan leadership atau metode dari kepemimpinan tersebut, bisa juga dengan membaca buku atau literasi terkait.

Teori Kepemimpinan Menurut Para Ahli

1. Moejiono

Moejiono mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh satu arah, dikarenakan seorang pemimpin kemungkinan besar memiliki kualitas tertentu yang membuatnya berbeda dengan pengikutnya.

Disebutkan juga dalam teori sukarela atau *compliance induction theorist*, yang cenderung melihat kepemimpinan sebagai pemaksa atau pemberi desakan pengaruh secara tidak langsung dan sarana pembentuk suatu kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

2. Wahjosumidjo

Teori kepemimpinan yang disebutkan oleh Wahjosumidjo merupakan suatu yang melekat pada diri seseorang, dalam hal ini pemimpin berupa sifat-sifat tertentu. Termasuk seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*).

Teori kepemimpinan situasional sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak bisa dipisahkan, termasuk dengan kedudukan dan gaya atau perilaku pemimpin. Kepemimpinan sebagai proses antara hubungan atau interaksi pemimpin, pengikut dan situasi.

3. Fiedler

Fiedler menyebutkan teori kepemimpinan sebagai pola dari suatu hubungan antara individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok. Selain itu adapula pengaruhnya terhadap kelompok agar bisa bekerja sama dalam mencapai tujuan.

4. Sondang P. Siagian

Teori kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian adalah kemampuan seseorang ketika menjabat sebagai pimpinan organisasi tertentu. Saat menjabat sebagai seorang pemimpin juga memberi pengaruh terhadap orang lain, khususnya dalam hal ini adalah bawahan. Dilakukan sebagai kemampuan dalam bertindak dan berpikir sesuai dengan arahan agar tujuan tercapai.

5. Ott

Ott menjelaskan teori kepemimpinan sebagai proses hubungan antarpribadi yang di dalam seseorang yang bisa memengaruhi sikap, kepercayaan dan perilaku orang lain. Tentunya proses tersebut kemudian memiliki dampak atau pengaruh yang signifikan.

Tujuan Kepemimpinan

Beberapa tujuan kepemimpinan dapat diuraikan berikut ini.

1. Membantu terciptanya suatu iklim sosial yang baik.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki tujuan untuk membantu terbentuknya suatu iklim sosial yang baik. Iklim sosial juga akan memengaruhi kinerja dan kenyamanan setiap anggota yang terdapat di dalam kelompok. Iklim sosial merupakan suatu konsep yang abstrak dan berada di dalam organisasi, meski abstrak tapi dapat dirasakan pengaruhnya.

Iklim sosial bisa menentukan kesejahteraan psikologis seseorang, bersangkutan dan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Iklim sosial perlu dibangun untuk bisa membawa pengaruh secara optimal terhadap pertumbuhan dan pengembangan personal, khususnya terhadap setiap individu yang diinginkan dalam suatu organisasi.

2. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja.

Kepemimpinan yang ada dalam sebuah organisasi memiliki tujuan untuk membantu menetapkan prosedur kerja yang harus dipatuhi setiap anggotanya. Prosedur kerja merupakan tahapan yang urut dengan tujuan, supaya aktivitas yang dikerjakan bisa berjalan dengan lancar. Munculnya tahapan membuat setiap anggota dalam organisasi tidak bingung melaksanakan tugas.

3. Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki fungsi membantu melakukan organisasi setiap anggota dalam mengatasi diri sendiri. Melakukan organisasi pada diri sendiri, dalam artinya mengatur dan menyusun setiap bagian dalam organisasi, baik orangnya maupun yang lain sehingga menjadi kesatuan.

Mengoordinir yang berarti suatu bagian integral dari seluruh fungsi manajerial dan menjadi inti dari ilmu manajemen. Koordinasi secara etimologis berarti kegiatan penertiban mengatur atau menciptakan segala sesuatu agar berjalan lancar secara bersamaan. Sementara koordinasi merupakan tindakan pengaturan elemen yang sangat kompleks.

4. Mengambil keputusan sama dengan kelompok.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi mampu membantu dalam mengambil sikap dan keputusan bersama untuk keberlangsungan organisasi. Pembuatan keputusan merupakan bagian kunci dalam kepemimpinan dengan peran penting. Khususnya saat pemimpin melaksanakan fungsi perencanaan yang menyangkut dengan keputusan penting.

Pengambilan keputusan bisa dianggap sebagai hasil atau keluaran dari proses mental hingga kognitif dengan bawaan pada pemilihan suatu jalur tindakan antara beberapa alternatif yang tersedia. Dalam proses pengambilan keputusan, selalu menghasilkan satu pilihan akhir, kemudian dibuat mencapai tujuan lewat pelaksanaan dan tindakan.

5. Memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi, kelompok dan perusahaan memberi tujuan berupa kesempatan pada kelompok tersebut untuk bisa mengambil pelajaran dari pengalaman. Kesempatan menjadi sebuah waktu dengan keterkaitannya terhadap keleluasaan, peluang dan sebagainya, selain itu juga

memiliki makna sebagai waktu yang diberikan memperbaiki sesuatu.

Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

1. Mencapai Tujuan

Kepemimpinan dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan dengan tepat dan efisien, meskipun tanpa adanya seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan, membuat suatu organisasi akan sulit mencapai tujuan. Tidak ada sosok yang membantu, mengarahkan, menyatukan kemudian menjadi pedoman.

Tujuan menjadi penjelasan secara luas dari visi dan misi yang akan dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Tujuan sebagai kuantitatif yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja bisnis lewat kesimpulan yang diambil.

2. Memotivasi Orang Lain

Tujuan kepemimpinan untuk memberi motivasi kepada orang lain, bisa pada anggota untuk dapat melakukan hal baik dan membuat maksimal kemampuan dalam diri. Adanya sosok dengan jiwa kepemimpinan, suatu organisasi akan kurang mendapat motivasi sehingga bersemangat dalam mencapai tujuan.

Tidak ada sosok pemimpin memiliki sosok yang bisa mencapai pedoman dan contoh, baik dalam organisasi. Selain itu, tidak akan terpacu untuk mencapai sesuatu atau tidak merasa mempunyai kewajiban melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah serta ketekunan seorang individu mencapai tujuan.

Daftar Pustaka

<http://staffnew.uny.ac.id/upload/132310875/pengabdian/Kepemimpinan+dan+Organisasi.pdf>

<https://www.sampoernauniversity.ac.id/id/pengertian-teori-kepemimpinan-tujuan-fungsi-dan-aspek/>

<https://stie-igi.ac.id/wp-content/uploads/2020/05/WISHMAN-SIREGARMODUL-9-PENGANTAR-EKONOMI-MIKRO-RABU20-MEI-2020-OK.pdf>

Profil Penulis



Masnawaty Sangkala, S.E., M.Si., Ph.D., Ak., CA., CPA

Penulis adalah Dosen pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar sejak tahun 1998 sampai sekarang, dilahirkan di Makassar pada tanggal 1 Agustus 1965. Penulis mengajar di bidang Sistem Informasi Akuntansi, Auditing dan Sistem Pengendalian Manajemen. Sejak Tahun 1995-2017, penulis bekerja sebagai Auditor pada kantor Akuntan Publik, pada Tahun 2018 sampai sekarang penulis telah menjadi pimpinan pada kantor Akuntan Publik “Masnawaty Sangkala, S.E., M.Si., Ph.D., Ak., CA., CPA” Pengalaman di bidang Akuntansi pada tahun 1995- sekarang membantu menyusun laporan keuangan dan memeriksa laporan keuangan di beberapa perusahaan baik perusahaan jasa, dagang, manufaktur, Badan Layanan Umum (BLU), maupun Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

E-mail Penulis: wati_4529@yahoo.co.id

DINAMIKA MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI

Acai Sudirman, S.E., M.M
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung,
Pematangsiantar, Indonesia

Pendahuluan

Pada era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan memengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang (Purba et al., 2020). Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan, sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan

modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis, dari proses jaringan fundamental organisasi yang memengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Suryani et al., 2021). Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Ketika berbicara tentang sumber daya manusia, maka perlu dipahami bahwa terdapat tujuh manfaat penting terhadap kebijakan sumber daya manusia yang efektif, manfaat tersebut menurut (Santoso, 2021).

1. Rekrutmen dan Seleksi

Ada perbedaan, tetapi banyak yang menganggap perekrutan dan pilihan sama. Keduanya adalah proses untuk staf manajer, tetapi sebenarnya adalah dua proses yang berbeda. (Manua, 2019), rekrutmen adalah proses menarik sekelompok kandidat untuk mengisi kursi kosong, dan seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi kursi kosong dalam organisasi. Joeditja (2022), rekrutmen dan seleksi mencakup kemampuan manajemen sumber daya manusia yang berperan strategis dalam penyiapan dan pengiriman

talenta sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan dalam analisis pekerjaan, terutama deskripsi dan spesifikasi (Sucahyowati, 2020).

2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki arti bahwa terjadi komunikasi antara atasan dengan bawahan secara berkesinambungan. Untuk mencapai efektivitas manajemen kinerja, organisasi bisnis harus mengembangkan pemantau peningkatan manajemen kinerja dan melakukan dengan model manajemen kinerja yang terdiri dari empat fase (perencanaan, implementasi, evaluasi, dan penghargaan) yang dapat meningkatkan manajemen (Nursam, 2017). Selanjutnya, (Saretta, 2021) mengemukakan tujuan dari manajemen kinerja agar target atau visi utama organisasi dapat tercapai, oleh karena itu, *performance management* harus bisa dijalankan dengan efektif oleh setiap organisasi ataupun organisasi. Sistem manajemen kinerja terdiri dari sejumlah komponen penting, menurut (Heathfield, 2022) bahwa komponen penting itu terdiri dari:

- a. menyiapkan *job description* atau uraian tugas dengan jelas sesuai dengan yang direncanakan pada saat mempekerjakan seorang pekerja;
- b. menyeleksi calon karyawan yang dapat memenuhi persyaratan wawancara;
- c. melakukan wawancara dengan calon karyawan untuk memilih level selanjutnya dan memenuhi syarat;
- d. menanyakan kepada calon pegawai tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi, dan melakukan *job description* atau uraian tugasnya sesuai dengan ketentuan sebelumnya;
- e. melalui serangkaian proses dan tahapan berdasarkan budaya perusahaan untuk menyeleksi calon karyawan;

- f. memberikan rekrutmen kepada calon karyawan terpilih, termasuk deskripsi tunjangan organisasi, gaji, tunjangan, fasilitas, dan lainnya;
 - g. menyambut karyawan baru melalui kegiatan orientasi, rujukan ke mentor atau supervisor, dan budaya organisasi;
 - h. membuat kriteria kinerja sesuai dengan ukuran karyawan yang dipilih;
 - i. menyediakan fasilitas pelatihan;
 - j. memberikan pembinaan dan umpan balik kepada karyawan;
 - k. mendiskusikan pengembangan kinerja dengan karyawan, secara teratur;
 - l. mengembangkan sistem kompensasi khusus yang terkait dengan kinerja dan kontribusi berbagai karyawan;
 - m. menawarkan pengembangan karir atau promosi, seperti perpindahan karyawan, perubahan posisi, dan lain-lain; dan
 - n. mengevaluasi dan mencari tahu mengapa karyawan keluar dari perusahaan.
3. Pembelajaran dan Pengembangan

Pihak manajemen organisasi, berusaha mengikuti perubahan ini jika ingin organisasinya tetap dapat bertahan dan semakin meningkat kinerjanya (Safrizal, 2012), pembelajaran dan pengembangan adalah dasar manajemen sumber daya manusia yang ketiga, sangat penting untuk memberikan pembelajaran dan pengembangan untuk para karyawan agar skillnya terus meningkat (Bouty, 2022).

Pembelajaran dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dan inovasi organisasi, dan dapat mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang (Hussein et al., 2014).

Para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaannya, dan prosedurnya, mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses (Wiliandari, 2018). Pembelajaran di dalam pengembangan sumber daya manusia, dapat diperoleh melalui metode pelatihan yang diberikan organisasi terhadap anggotanya.

Lebih lanjut, (Mangkunegara, 2016) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis terorganisir, pegawai nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan adanya pelatihan, secara tidak langsung akan mampu meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan, sebab akan menghasilkan karyawan yang terlatih dan memiliki kemampuan dalam mengatasi segala permasalahan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi komponen yang paling penting dalam mendukung kemampuan organisasi dalam proses untuk mencapai tujuan. Agar pencapaian tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu berkembang dengan baik serta memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan spesialisasi yang handal.

Tujuan khusus dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk membangun modal intelektual dan meningkatkan pembelajaran bagi organisasi, tim, dan individu dengan menciptakan budaya belajar. Ini adalah lingkungan di mana orang mau belajar, memelihara dan mengelola pengetahuan mereka secara sistematis (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam pengembangan organisasi, terdapat upaya untuk membentuk budaya organisasi pembelajaran agar seluruh pegawai dapat terus belajar dari peluang dan

ancaman lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan organisasi (Hidayah, 2018).

Metode pengembangan yang sering dilakukan dalam sumber daya manusia menurut (Noer, 2020) terdapat delapan yang secara umum sering dilakukan oleh organisasi.

- a. Proses pendidikan dan pelatihan, ini paling sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Biasanya, memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan tugas dan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama ketika teknologi baru perlu dipelajari. Membuatnya begitu. Tujuan pelatihan adalah agar bawahan memiliki wawasan dan keterampilan baru untuk mendukung proses kerja dan tugas dalam organisasi.

Program pelatihan dapat dijalankan dengan menggunakan metode pelatihan internal maupun metode eksternal. Melakukan pelatihan internal. Pelatihan dilakukan dilingkungan organisasi itu sendiri, dan pelatihan eksternal dilakukan di luar lingkungan organisasi itu sendiri, termasuk pihak ketiga.

- b. Menawarkan magang, sebuah konsep magang, biasanya diberikan kepada karyawan baru yang bergabung dengan organisasi. Hal ini dikarenakan pegawai baru biasanya tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pelaksana adalah karyawan yang berpengalaman dan bertujuan untuk berbagi keterampilan dan wawasan dengan anggota organisasi baru.
- c. Melalui penyelenggaraan pendidikan dan pemberian pelatihan formal kepada pegawai, pada akhirnya pegawai memiliki wawasan dan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai yang diharapkan lebih terampil dalam menjalankan tugasnya pada masa depan.

- d. Memperkenalkan sistem rotasi kerja, sehingga karyawan berkesempatan mengalami perubahan kerja di dalam organisasi melalui pemberian ritual kerja. Sebagai contoh, seorang karyawan dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain, dan sebelum transfer, karyawan tersebut dirujuk ke program dan pekerjaan pendampingan.
- e. Studi banding, studi banding atau benchmarking adalah metode pengembangan sumber daya manusia dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang dilakukan dalam satu organisasi dengan sistem kerja standar atau sistem kerja organisasi lain.
- f. Melakukan kegiatan tes kemampuan. Program ini juga dikenal sebagai program uji profisiensi. Implementasi dapat dilakukan oleh organisasi itu sendiri atau oleh otoritas yang menerbitkan sertifikat kompetensi resmi.
- g. Metode bimbingan atau *coaching*, program ini biasanya pegawai yang keterampilannya semakin dipromosikan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja, dan bentuk atau pendelegasian transfer keterampilan pegawai. organisasi mereka.
- h. Kegiatan *Outbound*, tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menjaga dan mempererat kekompakan karyawan dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Proses kerja karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok, dan anggota biasanya berasal dari tingkat dan departemen yang berbeda. Bentuk permainannya biasanya dimainkan berkali-kali dalam permainan ini, dan sifatnya dapat menumbuhkan pola pikir yang cepat, bentuk kepemimpinan, dan proses kekompakan.

4. Perencanaan Suksesi

Pencana pengembangan suksesi muncul dari kursi kosong dalam organisasi. Rencana pengembangan suksesi pada dasarnya memastikan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah ketika anggota tim kunci meninggalkan organisasi untuk masa depan (Ananta, 2021). Tujuan utama dari perencanaan suksesi menurut (Kusumawardhani, 2021) adalah:

- a. menaikkan tingkat retensi karyawan;
- b. menurunkan biaya rekrutmen;
- c. mengoptimalkan performa kerja;
- d. mengidentifikasi sosok *leader* masa depan; dan
- e. program *training* dan *development* lebih terarah.

Tantangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Potensi sari sumber daya manusia pada era digital dewasa ini, memiliki berbagai macam tantangan yang cukup signifikan, di mana tantangan tersebut, dapat bersumber dari lingkungan organisasi maupun dari luar organisasi, menurut Wakil Presiden Indonesia Ma'ruf Amin “tantangan nyata yang dihadapi adalah langkah-langkah strategis apa yang harus kita lakukan dalam menyiapkan SDM yang mampu menghadapi tantangan di masa depan yang diisi oleh teknologi digital seperti *big data*, *artificial intelligent*, *internet of things*”.

Era revolusi 4.0 telah memberikan suatu tantangan serta peluang bagi perkembangan dunia organisasi, di satu sisi hadirnya digitalisasi akan mampu meningkatkan produktivitas pada bidang ekonomi dan sistem produksi modern yang akan menghasilkan efisiensi kerja.

Digitalisasi teknologi akan turut membantu proses dari pembangunan di segala bidang antaranya pada sektor pendidikan melalui *distance learning*, di bidang pemerintahan melalui *e-government*, sektor inklusi keuangan melalui *fin-tech*, dan pengembangan UMKM seiring berkembangnya *e-commerce* (Djajasinga et al.,

2021). Di sisi lain dampak dari hadirnya era digital tersebut memiliki tantangan yang cukup berat dengan adanya potensi bahwa tenaga kerja manusia akan hilang dan digantikan oleh tenaga kerja robot, Indonesia akan kehilangan 51,8 % terhadap potensi lapangan pekerjaan (Augustinah et al., 2022).

Sumber daya manusia akan dihadapkan untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan keterampilan internal, yang dapat beradaptasi dengan struktur dan metode kerja yang terbaik, serta dapat melakukan langkah-langkah dalam menciptakan kelompok kerja yang dapat memaksimalkan penggunaan teknologi-teknologi baru. Tantangan lain yang muncul, akan memberi kemungkinan perusahaan untuk merekrut karyawan dari luar perusahaan yang menyebabkan posisi jabatan anda tidak aman untuk selamanya serta keusangan pengetahuan dan ketrampilan karena munculnya teknologi baru (Sirait, 2019).

Dalam pandangan (Lie et al., 2021), tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia pada era revolusi industri 4.0 antara lain sulitnya mendapatkan karyawan yang berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang bisnis, masih rendahnya tingkat literasi teknologi pada karyawan, dan kemampuan berbahasa asing karyawan yang sangat rendah, kemampuan dalam melakukan adaptasi menjadi kebutuhan dari sumber daya manusia karena perubahan yang terjadi akibat dari munculnya sistem digital yang mendorong sumber daya manusia tersebut, untuk mampu melakukan perubahan (Butarbutar et al., 2022). Tantangan yang paling utama yang paling utama terjadi pada beberapa hal.

1. Sistem rekrutmen karyawan, merekrut karyawan adalah tugas penting dari departemen sumber daya manusia. Keberadaan pegawai baru memegang peranan sentral dalam menggusur tenaga kerja senior yang mendekati usia pensiun. Sumber daya manusia digunakan tidak hanya mencari pengganti senior, tetapi juga memastikan bahwa talenta yang baru direkrut memiliki kualifikasi yang tepat.

Proses mencari karyawan bertalenta pada era digital memang sulit. Jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat penting, selain itu, kebutuhan tenaga kerja perusahaan juga terus meningkat. Akibatnya, merekrut karyawan menjadi proses yang rumit, ketika sumber daya manusia perlu mencari tenaga kerja di level manajemen yang strategis.

2. Pengelolaan terhadap potensi sumber daya manusia, tantangan juga muncul dalam upaya pengelolaan atau perencanaan karyawan di dalam perusahaan. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjaga keberadaan karyawan yang sangat bertalenta agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Di sisi lain, sumber daya manusia juga memiliki tugas untuk mengembangkan kapasitas karyawan, sumber daya manusia yang sangat berbakat merupakan aset penting perusahaan. Keberadaan mereka juga dapat menempati posisi-posisi strategis di dalam perusahaan. Eksistensi mereka juga dapat dipertahankan ketika sumber daya manusia mampu berpartisipasi dalam pengelolaan dan keterlibatan personalia yang baik.
3. Penanganan keamanan data dari perusahaan, departemen sumber daya manusia menyimpan banyak data penting perusahaan. Salah satu contohnya adalah informasi yang bersifat pribadi dan idealnya hanya dapat dilihat oleh orang-orang tertentu. Bayangkan jika staf sumber daya manusia tidak memahami pentingnya keamanan data perusahaan? Data dapat dengan mudah jatuh ke tangan yang salah. Untuk mengatasi masalah ini, sumber daya manusia harus memahami penerapan standar keamanan data perusahaan.

Sumber daya manusia perlu memahami bahwa data penting perlu dilindungi dengan baik agar pelaku bisnis terhindar dari kegiatan kriminal di dunia *cyber*, apalagi kejahatan di dunia maya saat ini bisa berasal dari mana saja.

4. Kemampuan terhadap kemampuan *soft skill*, pekerjaan yang perlu dilakukan oleh sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administrasi. Sumber daya manusia harus berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pekerja sumber daya manusia tidak hanya perlu membekali diri dengan keterampilan profesional, namun keberadaan *soft skill* juga penting untuk membantu mereka menjalankan tugas dan perannya, banyak keterampilan penting yang perlu diperhatikan, termasuk keterampilan negosiasi, interoperabilitas, kreativitas, fleksibilitas, dan ketajaman bisnis. Dengan cara ini, departemen sumber daya manusia dapat bekerja sama dengan para pemimpin perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan.
5. Tantangan terhadap penilaian yang kuantitatif, sumber daya manusia juga harus memiliki struktur data yang dapat mendorong perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Adanya struktur data yang terorganisir dengan baik dapat membantu perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan secara kuantitatif. Ketika perusahaan ingin meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan merekrut talenta berkualitas, sumber daya manusia harus mengevaluasi suatu kebijakan berdasarkan data yang tersedia, apakah akan berdampak positif atau negatif terhadap bisnis.

Strategi Manajemen Perubahan dalam Organisasi

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan. Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

Di sisi lain, (Voehl & Harrington, 2017) mengemukakan delapan strategi sukses dalam proses membangun manajemen perubahan pada suatu organisasi.

1. *Establishing a sense of urgency* (membangun rasa urgensi). Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
2. *Creating the guiding coalition* (menciptakan koalisi penuntun). Pada tahapan ini, dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut, tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.
3. *Developing a vision and strategy* (merumuskan visi dan strategi). Pada tahapan ini, perlu dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.
4. *Communicating the change vision* (mengomunikasikan visi perubahan). Pada tahapan ini, perlu mengomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.
5. *Empowering broad-based action* (memberdayakan tindakan yang menyeluruh). Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian

mengambil risiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional.

6. *Generating short term wins* (menghasilkan kemenangan jangka pendek). Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini, dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.
7. *Consolidating gains and producing more change* (mengonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar). Pada tahapan ini, dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.
8. *Anchoring new approaches in the culture* (menambatkan pendekatan baru dalam budaya). Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen Sumber Daya Manusia

Kehadiran dari era digital dewasa ini, menjadi komponen yang sangat mendukung dalam kemampuan dan pengembangan dari potensi sumber daya manusia terhadap kehidupan organisasi. Maka dari itu, kehadiran teknologi digital sebaiknya dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, agar sumber daya manusia tersebut mampu dan bertahan serta melakukan inovasi dalam menghadapi kemajuan jaman pada era digital, pada era sebelumnya, inovasi sebagian besar dirancang untuk mendukung proses internal organisasi besar dan membantu mereka beroperasi lebih efisien (Inrawan et al., 2022).

Kemampuan dalam pemanfaatan teknologi digital sangat berdampak terhadap praktik sumber daya manusia dan kehadiran dari teknologi, akan mengubah seluruh cara pandang sumber daya manusia terhadap lingkungan sekitarnya, dan menurut (Julyanthry et al., 2023) secara perlahan akan mendisrupsi seluruh lini bisnis termasuk perihal kebutuhan tenaga kerja Era digital yang sangat sarat dengan teknologi akan menggantikan proses bisnis yang sifatnya tradisional dan proses kerjanya mempermudah sistem transformasi input menjadi output (Umiyati et al., 2022).

Salah satu contoh yang sudah sering diterapkan dalam pemanfaatan teknologi digital untuk sumber daya manusia adalah sistem rekrutmen dan sistem seleksi karyawan, sistem rekrutmen memanfaatkan teknologi digital akan mampu menyampaikan pesan terhadap kebutuhan pegawai baru secara lebih efektif, yakni menjangkau segmen dari masyarakat tertentu sebagai calon pegawai sedangkan proses seleksi pun mengandalkan teknologi digital, sehingga hasil yang diperoleh *valid* dan *reliable* (Halim et al., 2021). Hal ini perlu untuk mengatasi segala kendala yang muncul pada era digital saat ini, di mana kendala dapat dilakukan t menurut (Sugianingrat et al., 2021) melalui beberapa bentuk.

1. Standar dari proses kerja perlu dilakukan pembaharuan.
2. Proses dari organisasi perlu dilakukan pembenahan
3. Konsep dari model bisnis perlu diganti dan diperbaharui.
4. Kualifikasi terkait kemampuan serta keterampilan sumber daya yang perlu dibenahi.
5. Melakukan penelitian dan pengembangan produk semakin perlu dilakukan.
6. Melakukan pendidikan serta promosi terhadap sumber daya manusia yang profesional.
7. Memperbaiki seluruh prasarana yang ada.
8. Antisipasi terhadap keamanan dari data perusahaan.
9. Peningkatan terhadap kemampuan dan stabilitas komponen dari proses produksi barang.
10. Ketidakmampuan dari pejabat politik dalam melakukan perubahan serta keinginan dalam menghadapi kemajuan teknologi yang memerlukan penyesuaian.

Daftar Pustaka

- Ananta. (2021). *Apa Itu Perencanaan Suksesi? Pentingkah Hal Tersebut?* Smartpresence.Id.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Ed-15). Kogan Page Ltd.
- Augustinah, F., Chandra, E., Julyanthry, J., Putri, D. E., & Sudirman, A. (2022). The Existence of SMEs Business Performance During the Covid-19 Pandemic : Analyzing the Contribution of Intellectual Capital and Technological Innovation. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.33830/jom.v18i2.3592.2022>
- Bouty, R. (2022). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Penting Diketahui HR*. Codemi.Co.Id.
- Butarbutar, M., Sudirman, A., Chandra, E., & Sinaga, O. S. (2022). Business Strategy Training for "Yuni Phea " Sewing Business Housewives Group in South Siantar District, Pematang Siantar City. *JPM: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Institut*, 3(3), 310–327.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Halim, F., Grace, E., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 80–90.
- Heathfield, S. M. (2022). *Performance Management*. Thebalancecareers.Com.

- Hidayah, N. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Ilmu Manajemen. <http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/pelatihan-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia/>
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Inrawan, A., Tridianty Sianipar, R., Pandapotan Silitonga, H., Sudirman, A., & Dharma, E. (2022). Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach. *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.31098/quant.747>
- Joeditja, D. (2022). *Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia*. <https://Blog.Ub.Ac.Id>.
- Julyanthry, J., Putri, D. E., Nainggolan, N. T., Butarbutar, N., & Sudirman, A. (2023). Analisis Keunggulan Bersaing UMKM Ditinjau Dari Aspek Modern Marketing Mix 4ps Pada Umkm Di Kota Pematangsiantar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 13–26.
- Kusumawardhani, D. (2021). *Succession Planning: 5 Manfaat Penerapan Di Organisasi*. <https://Id.Hrnote.Asia>.
- Lie, D., Sherly, Dharma, E., Wakhyuni, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 234–248. <https://doi.org/10.29210/021121jpgi0005>
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.

- Manua, L. (2019). *Perbedaan antara Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja*. <https://www.studimanajemen.com>.
- Noer, M. (2020). *8 Metode Pengembangan SDM yang Sering Dilakukan*. Presenta.Co.Id.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Purba, R. A., Sudarso, A., Silitonga, H. P., Sisca, Supitriyani, Yusmanizar, Nainggolan, L. E., Sudirman, A., Widyastuti, R. D., & Novita, A. D. (2020). *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Safrizal, H. B. A. (2012). Pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia Menggunakan Teknologi Open Source. *Prosiding Seminas Competitive Advantage*, 1(2), 1–6.
- Santoso, D. (2021). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Harus Diketahui Setiap Profesional HR*. Smartpresence.Id.
- Saretta, I. R. (2021). *Manajemen Kinerja: Pengertian, Komponen, hingga Metode Memaksimalkan Dampaknya*. <https://www.cermati.com>.
- Sirait, L. (2019). *SDM pada era Digital*. E2consulting.Co.Id.
- Sucahyowati, H. (2020). Peran Rekrutmen Dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Saintara*, 4(2), 46–52.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Pramana, C., Jasiyah, R., Saryanto, Badrianto, Y., Suriadi, Prastiwi, N. L. P. E. Y., Kartika, R. D., Nasution, F., Dewi, K. T. S., Wardhana, A., & Lingiani. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Revolusi Industri 4.0)* (Hartini (ed.)). Media Sains Indonesia.

- Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Pada era Kontemporer A. Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85–110.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.
- Voehl, F., & Harrington, H. J. (2017). Change Management: Manage the Change or it will manage you. In *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You*. <https://doi.org/10.1201/b19561>
- Wiliandari, Y. (2018). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93–110. <https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>

Profil Penulis



Acai Sudirman, S.E., M.M

Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini, aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2022 bisa menghasilkan sebanyak 100 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis “Talk Less Do More”.

E-mail Penulis: acaivenly@gmail.com

TANTANGAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN SDM PADA ERA DIGITAL

Kasmawaru, S.Sos., M.Kom.
Universitas Dipa

Era Digital

Lonjakan teknologi digital sejak kurun waktu 40 tahun yang dimulai sejak tahun 1980, ditandai dengan munculnya komputer merupakan permulaan dunia digital. Hal inilah yang menjadi *trigger* berkembangnya teknologi ke arah lebih modern. Kehadiran komputer menjadikan dampak yang sangat besar terhadap perubahan yang sangat signifikan di berbagai sektor kehidupan. Sepuluh tahun setelah itu, tahun 1990 merupakan era pradigital, di mana *world wode web* diperkenalkan, bermunculannya mesin pencari yakni Archie, yang memicu lahirnya *World Wide Web* (www) oleh tim Barners Lee pada tahun 1991. Dengan adanya www ini, menjadi pendorong semakin meningkatnya minat orang-orang dengan dunia maya merupakan cikal bakal dunia *online*.

Seiring perkembangan dan inovasi yang terus-menerus yang kembali menghadirkan *e-commerce* yang disebut Yahoo. Platform ini, lahir tahun 1994 yang menjadi *marketplace* maya yang banyak digunakan pada era tersebut. Kemudian disusul dengan munculnya konsep *software-as-a-service* oleh salesforce.com pada tahun

1999, perusahaan ini menyediakan *software* sebagai sarana penyedia layanan bagi pengguna.

Tahun 2000-an dikenal dengan “*The Big Digital Revolution*”. Perbedaan mencolok terjadi dari era sebelumnya dan menjadi revolusi digital. Seluruh dunia telah mengalami perubahan yang sangat besar. Pada era ini, juga dunia digital *marketing* mengalami perkembangan yang pesat. Penggunaan ponsel atau telepon seluler secara masif mulai menjadi bagian penting dalam kehidupan. Dengan teknologi yang cukup maju, tidak hanya merupakan media komunikasi, tetapi juga instrumen yang penting dalam fenomena sosial budaya, WordPress, Youtube, Amazon, hingga Spotify.

Berdasarkan data hasil riset yang dilakukan oleh IWDP, jumlah pengguna ponsel dan internet terus meningkat. Pada tahun 1990-an, jumlah pengguna ponsel sebanyak 12,5 juta orang atau 0,25% populasi dunia, sedangkan pengguna internet sebanyak 2,8 juta atau 0,05% populasi dunia saat itu. Pada tahun 2000-an, pengguna ponsel meningkat menjadi 1,5 miliar orang atau 19% populasi dunia, sedangkan pengguna internet meningkat menjadi 631 juta orang atau 11% populasi dunia.

Memasuki dekade berikutnya, penggunaan ponsel dan internet tidak lagi menjadi kemewahan bagi masyarakat di negara maju, namun mulai menjadi kebutuhan primer di negara berkembang, dengan pendapatan per kapita yang tergolong menengah, bahkan rendah. Pada tahun 2010-an, jumlah pengguna ponsel mencapai 4 miliar orang atau 68% populasi dunia, dan jumlah pengguna internet mencapai 1,8 miliar atau 26,6% populasi dunia saat itu. Pada tahun 2020, jumlah pengguna ponsel mencapai 4,78 miliar atau 62% populasi dunia, sedangkan pengguna internet mencapai 4,54 miliar atau 59% total populasi dunia.

Jumlah pengguna telepon pintar dan internet yang semakin bertambah, bahkan lebih dari setengah populasi bumi, tentu berpengaruh secara signifikan dalam perkembangan komunikasi digital dalam berbagai bentuk (Statista per Januari 2021 dalam infografis World Digital

Population). Perkembangan ini, yang akhirnya banyak memunculkan inovasi dan kreasi begitu cepat, sehingga terbarukan setiap harinya.

Tahun 2010, munculnya cara-cara komunikasi yang sangat *simple* melalui media *smartphone* atau *chat* lewat *online* sangat diminati oleh masyarakat. Kemunculan Whatsapp memengaruhi tren di dunia, Yahoo, Google dengan platform media sosial yang sejenis. Tidak hanya itu, Facebook Ads tidak ingin ketinggalan dengan kehebatan penyimpanan bank data mereka. Akhirnya, pada tahun 2014, Whatsapp berhasil diakuisisi oleh perusahaan milik Mark Zuckerberg.

Dunia *marketing* berkembang seiring berjalannya waktu. Kemajuan teknologi membuat media sosial berkembang pesat dan berubah menjadi kebutuhan bagi setiap perusahaan. Perkembangan dunia digital yang begitu cepat, membuat para perusahaan berlomba-lomba untuk mengembangkan inovasi mereka. Dengan segala kreativitas mereka, terus-menerus mengembangkan kemampuan mereka terutama di dunia digital *marketing*. Organisasi saat ini, harus berbenah diri dengan perkembangan yang semakin pesat tersebut, senantiasa mawas diri dalam mengawasi perkembangan, dan tentu saja tidak hanya mengawasi, namun melakukan inovasi terhadap perubahan tersebut di semua area fungsional organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa era digital merupakan masa di mana tatanan kehidupan menjadi lebih efisien, lebih mudah dengan kehadiran teknologi digital, masa di mana tergantikannya mekanik dan elektronik analog menjadi usang dan berganti dengan teknologi digital. Munculnya paradigma baru dalam berkomunikasi, cara bekerja dan juga akses informasi.

Dinamika Kesiapan Sumber Daya Manusia Indonesia pada Era Digital

Globalisasi saat ini, menyebabkan perubahan di berbagai sektor, hal ini dipicu dengan semakin tingginya loncatan perkembangan teknologi. Perubahan di berbagai aspek kehidupan yakni aspek ekonomi, sosial, budaya, dan aspek-aspek lainnya tentunya harus menjadi focus perhatian bagi semua pihak. Dari sisi organisasi saat ini, sangat perlu untuk menghadapi perubahan tersebut, dan mempersiapkan sumber daya manusianya, peran serta pengelola dalam hal ini sumber daya manusia sebagai motor penggerak organisasi dan penentu kebijakan tentunya memerlukan kompetensi yang handal dan sesuai dengan kebutuhan pada era digital saat ini.

Tantangan sumber daya manusia saat ini adalah mempersiapkan tenaga kerja selaras dengan perkembangan dan kemajuan teknologi. Kebutuhan sumber daya manusia dengan kompetensi dan penguasaan teknologi berdasarkan data statistik, sekitar 133,94 juta angkatan kerja di Indonesia masih kategori pendidikan yang rendah, dengan tingkat pengangguran 5,86% (Agustus 2022).

Era digital saat ini, mampu membuat percepatan dalam aspek pekerjaan, mampu mengefisienkan dan meningkatkan keunggulan bersaing suatu organisasi. Jika organisasi tersebut, mampu memposisikan atau dapat menyesuaikan kompetensi aset sumber daya manusia yang dimilikinya dengan perkembangan informasi dan teknologi yang berkembang saat ini. Sistem digitalisasi merupakan instrumen terhadap perubahan yang terjadi, baik dari segi produksi, akses pasar, finansial, hingga penyebaran informasi dan juga pengetahuan. Gelombang perubahan tersebut, merupakan hal yang harus dihadapi dengan mempersiapkan sumber daya manusia melalui organisasi dan pihak terkait sedini mungkin.

Hampir di semua sektor industri terpapar dampak digital. Hal ini disaksikan dengan perubahan dari manual ke sistem otomatisasi dan terintegrasi dengan berbagai

subsistem pada organisasi yang membutuhkan kompetensi yang spesifik dari Sumber Daya Manusianya.

Kenyataan lain bahwa Indonesia berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bank dunia tahun 2018 Indeks Sumber Daya Manusia Indonesia, berada pada peringkat ke 87 dari 157 negara. Nilai *Human Capital Indeks* hanya 0,53 tertinggal dari beberapa negara di Asia Tenggara. Nilai HCI ini, didasarkan pada ukuran kondisi pengetahuan, keterampilan dan kesehatan untuk mendukung produktivitas sumber daya manusia.

Salah satu fakta menarik dari sektor ekonomi digital, misalnya yakni Indonesia merupakan negara yang pertumbuhan digitalnya terbesar di Asia Tenggara dengan mengacu pada data Badan Ekonomi Kreatif yang menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi digital Indonesia pada tahun 2015-2017 sebesar 90 persen. Namun, persentase pertumbuhan tersebut, jika dibandingkan dengan jumlah lulusan sarjana di Indonesia yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi atau ekonomi digital hanya 10 ribu orang. Angka tersebut, belum mencukupi kebutuhan pasar. Tahun 2025 akan mengalami puncak digitalisasi ekonomi dengan pertumbuhan *e-commerce* pada tahun 2023 yakni 9,3% (Berita Ekonomi Bisnis, 2021).

Pertumbuhan ekonomi digital yang sangat pesat, tidak dibarengi dengan sumber daya manusia. Faktanya, Indonesia untuk kebutuhan ekonomi digital masih memerlukan 600 ribu orang pada sektor ini. Pada tahun 2030, diperkirakan kebutuhan SDM untuk sektor ekonomi digital mencapai 17 juta orang, hal tersebut mengacu pada semakin banyaknya pekerjaan yang terkait dengan teknologi informasi.

Pada abad ke-21 saat ini, dunia tengah memasuki era revolusi industri 4.0. *World Economic Forum* (WEF) menyebut revolusi industri 4.0 adalah revolusi berbasis *Cyber Physical System* yang secara garis besar merupakan gabungan tiga domain, yaitu digital, fisik, dan biologi. Hal ini ditandai dengan munculnya fungsi-fungsi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *mobile supercomputing*,

intelligent robot, self-driving cars, neuro-technological brain enhancements, era big data yang membutuhkan kemampuan cybersecurity, era pengembangan biotechnology, dan genetic editing (manipulasi gen). Secara singkat, revolusi industri 4.0 adalah tren di dunia industri yang menggabungkan teknologi otomasi dengan teknologi *cyber*.

Tantangan Sumber Daya Manusia pada Era Digital

Era digital telah membawa berbagai perubahan yang baik sebagai dampak positif yang bisa digunakan sebaik-baiknya. Namun, dalam waktu yang bersamaan, era digital juga membawa banyak dampak negatif, sehingga menjadi tantangan baru dalam kehidupan manusia pada era digital ini. Tantangan pada era digital, telah pula masuk ke berbagai bidang seperti politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, keamanan, dan teknologi informasi itu sendiri.

Era digital merupakan konsekuensi yang harus dihadapi. Teknologi akan terus berkembang dengan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh para ahli, dan akan diterapkan dalam kehidupan manusia. Maka dari itu, tidak ada pilihan lain selain menguasai dan mengendalikan teknologi dengan baik dan benar agar memberi manfaat yang sebesar-besarnya.

Dunia digital tidak hanya menawarkan peluang dan manfaat besar bagi publik dan kepentingan bisnis. Namun, juga memberikan tantangan terhadap segala bidang kehidupan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi dalam kehidupan. Dalam lingkup organisasi perusahaan, era digital juga memberikan tantangan tersendiri bagi perencana strategis di dalam perusahaan.

Tantangan baru dunia kerja pada era revolusi industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan internet dengan lini produksi yang memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi. Karakteristik revolusi industri 4.0 ini, meliputi digitalisasi, optimalisasi dan kustomisasi produksi, otomasi dan adaptasi, interaksi antara mesin-manusia, nilai tambah jasa dan bisnis, *automatic data exchange and*

communication, dan penggunaan teknologi internet (Hariyono, 2018). Tantangan tersebut, harus dapat diantisipasi melalui transformasi pasar kerja Indonesia dengan mempertimbangkan perubahan iklim bisnis dan industri, perubahan jabatan struktural yang terjadi pada organisasi dan kebutuhan keterampilan.

Salah satu faktor yang penting adalah keterampilan dan kompetensi, yang harus tetap secara konsisten perlu ditingkatkan sesuai kebutuhan pasar kerja yang semakin berkembang pesat. Oleh karena itu, dunia pendidikan dan dunia industri harus dapat mengembangkan *industrial transformation strategy*. Salah satunya dengan mempertimbangkan perkembangan sektor ketenagakerjaan, karena transformasi industri akan berhasil dengan adanya tenaga kerja yang kompeten. Dalam menghadapi revolusi industri 4.0, sedikitnya ada tiga hal yang perlu diperhatikan semua pihak.

1. Kualitas, yaitu upaya menghasilkan SDM yang berkualitas agar sesuai dengan kebutuhan pasar kerja yang berbasis teknologi digital.
2. Masalah kuantitas, yaitu menghasilkan jumlah SDM yang berkualitas, kompeten dan sesuai kebutuhan industri.
3. Distribusi SDM berkualitas yang masih belum merata. Mengenai upaya peningkatan kompetensi dan produktivitas SDM, perlu dilakukan upaya yang masif melalui lembaga-lembaga pelatihan kerja, badan setifikasi profesi yang sedang dilakukan pemerintah melalui pelatihan di Balai Latihan Kerja dan program-program pemagangan

Adapun tantangan spesifik di dalam fungsional SDM juga semakin kompleks pada era digital ini. Tantangan yang dihadapi sebagai berikut.

1. Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen karyawan merupakan tantangan besar yang harus dihadapi oleh perusahaan pada era digitalisasi ini.

Mencari kandidat karyawan yang berkualitas dan memiliki kompetensi sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan juga semakin menantang. Merekrut tenaga kerja manajerial merupakan hal yang sulit karena proses yang tidak murah. Di samping itu, ketersediaan tenaga kerja yang tidak seimbangan antara lapangan kerja dan tenaga kerja, sehingga banyaknya *job seeker*, membuat pilihan tenaga kerja makin banyak dan rumit.

2. Pengelolaan Talenta Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang memiliki talenta yang dan kinerja yang unggul merupakan aset sebuah perusahaan. Kehebatan bisnis ditentukan oleh rising star talent, utamanya untuk posisi strategis di perusahaan. Pengelolaan SDM pada era digital tidak cukup bila hanya ditopang dengan kecakapan administratif, tapi juga *engagement* dan talenta manajemen yang baik

3. Tindak Kejahatan *Cyber*

Saat ini telah banyak terjadi kasus kebocoran data di beberapa perusahaan. Pencurian data-data penting perusahaan dengan cara mengakses sistem komputer adalah ancaman yang berbahaya. *Spionase cyber* atau memata-matai pihak lain untuk mengetahui data-data penting perusahaan juga perlu diantisipasi. Kejahatan seperti ini, tidak bisa diremehkan karena akan berdampak negatif, bahkan dapat menghancurkan bisnis perusahaan raksasa sekali pun. Pelaku dapat memasukkan data yang bertujuan untuk menguntungkan dirinya sendiri atau perusahaan lain. Misalnya, melakukan perubahan gaji pegawai melebihi yang seharusnya. Ancaman terkait *cyber* dan keamanan data-data perusahaan ini menjadi tantangan tersendiri bagi divisi HR.

4. Gagal Teknologi

Perusahaan hendaknya memiliki kesiapan dalam menghadapi digitalisasi saat ini. Segala bentuk pekerjaan dapat dengan mudah dilakukan secara otomatisasi dengan bantuan *software* yang dirancang oleh tim IT perusahaan atau juga dengan *software* yang telah tersedia oleh perusahaan penyedia jasa IT. Dengan dilakukannya investasi teknologi untuk membangun sebuah sistem terintegrasi di dalam segala aktivitas perusahaan, dapat me-*reduce* biaya dan meningkatkan efisiensi serta mampu meraih keunggulan bersaing perusahaan. Namun, perlu dipahami bahwa teknologi yang diterapkan membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi di bidangnya, untuk bisa mengoperasikan teknologi tersebut. Hal ini agar dapat membawa perusahaan ke arah yang positif dan maju.

Kemampuan yang Harus Dimiliki oleh SDM pada Era Digital

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh McKinsey (2017), diperkirakan bahwa 50 persen dari lapangan pekerjaan akan berpotensi diotomatisasi dengan mengadaptasi teknologi baru. Meskipun kurang dari 5 persen pekerjaan dapat sepenuhnya otomatis. Namun, 60 persen dapat memiliki 30 persen lebih dari kegiatan mereka dapat diotomatisasi secara teknis. Aktivitas seperti pengumpulan dan memproses data, aktivitas fisik dan mengoperasikan mesin memiliki potensi teknis tertinggi untuk dilakukan otomatisasi. Kegiatan yang melibatkan interaksi dengan pemangku kepentingan, menerapkan keahlian untuk pengambilan keputusan, perencanaan, dan tugas-tugas kreatif atau mengelola, dan mengembangkan orang, kurang rentan untuk berpotensi dilakukan otomatisasi (Hariyono, 2018).

Mello (2015) mengemukakan beberapa dampak yang ditimbulkan bagi organisasi untuk merespons perubahan teknologi baru.

1. Perlunya meningkatkan *skill* dan *work habits* karyawannya.
2. Tersingkirnya jabatan level low dan level manajerial.
3. Hierarki berkurang, tetapi lebih berorientasi pada kerja sama dan kolaborasi.
4. Perjuangan yang lebih *fair* untuk hasil karir yang dihargai secara pribadi.

Strategi Perencanaan SDM

Untuk menjawab tantangan era revolusi industri 4.0, tidak cukup hanya dengan literasi manusia lama, yang hanya mendasarkan pada kemampuan membaca, menulis dan menghitung. Aoun (2017) mengatakan bahwa untuk mendapatkan SDM yang kompetitif dalam industri 4.0, kurikulum pendidikan harus dirancang agar *output*-nya mampu menguasai literasi baru, yaitu:

1. literasi data, yaitu kemampuan membaca, menganalisis dan memanfaatkan informasi big data dalam dunia digital;
2. literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*coding*, *artificial intelligence* dan *engineering principles*); dan
3. literasi manusia, *humanities*, komunikasi dan desain. Dalam perspektif literasi manusia, tujuannya adalah agar manusia dapat berfungsi dengan baik di lingkungan manusia yang semakin dinamis.

Pengembangan kapasitas kognisi manusia atau *higher order mental skills*, berpikir kritis dan sistemik. Dalam industri 4.0, modal dasar SDM yang harus dimiliki adalah:

1. keterampilan yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan bekerja dalam *team* (*teamwork*);
2. kelincahan dan kematangan budaya (*cultural agility*), dengan latar belakang budaya yang berbeda tetap bisa bekerja sama; dan
3. kewirausahaan atau *entrepreneurship* (termasuk *sociopreneurship*).

Namun demikian, modal fundamental SDM yang selama ini dianggap sukses dalam praktik MSDM harus tetap dipertahankan, di antaranya lima dasar dimensi *personality* menurut Mount et.al. (1994):

1. *extravenous*,
2. *agreeableness*,
3. *conscientiousness*,
4. *emotional stability*, dan
5. *openness to experience*.

Aspek-aspek sukses SDM lain, seperti kecerdasan emosional (Goleman, 1977), kecerdasan spiritual (Agustian, 2000) yang meliputi:

1. kesadaran diri (*self-awareness*),
2. manajemen perasaan (*emotional management*),
3. motivasi diri (*self-motivation*),
4. perasaan iba hati (*empathy*),
5. mengelola hubungan baik (*managing relationship*),
6. keterampilan komunikasi (*communication skills*), dan
7. gaya pribadi (*personal style*).

Kategorisasi *tacit* dan *explicit knowledge* menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dan Polanyi (1966), penting untuk diperhatikan dalam era industri 4.0. Pengetahuan yang bersifat formal dan *systemic* yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka disebut *explicit knowledge*, sedangkan pengetahuan yang bersifat istimewa, sangat pribadi dan sulit untuk diformalkan dan dikomunikasikan disebut *tacit knowledge*.

Pada level organisasi, konsep *Resource Based View* (RBV) oleh Ketchen et al. (2009) masih sangat relevan pada era industri 4.0. Konsep RBV adalah keunggulan bersaing perusahaan yang didapatkan melalui keunggulan sumber daya strategis yang berharga, jarang atau unik, serta mahal untuk ditiru dan digantikan oleh pesaing. *Resource Based Value* memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. *tangible resource*, meliputi: *financial, physical, technological*, dan *organizational*;
2. *intangible resource*, meliputi: *human, innovation, reativity*, dan *reputation*; dan
3. *organizational capabilities*, meliputi: layanan pelanggan yang istimewa (*outstanding customer service*), kemampuan pengembangan produk yang sangat bagus (*excellent productdevelopment capabilities*), inovasi produk dan jasa (*innovation of product and services*), kemampuan menerima, memotivasi dan menjaga modal SDM (*ability to hire, motivate andretain human capital*).

Menyiapkan SDM unggul siap mengolah industri dinegeri sendiri, bukan malah negara dibanjiri SDM luar yang lebih siap. Harus menjadi *creator*, bukan *follower*. Harus bisa juga menjadi *producer*, bukan hanya menjadi *target consumer* dari produk-produk luar.

Daftar Pustaka

- Golemen, D. (1977). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter Than IQ*. Bloomsbury
- McKenna. (2018). The Protean career: Future Work Patterns, Keynote Address. *NCMConference, Istanbul, March 2018*.
- Mello, A. Jeffrey. (2015). *Strategic Human Resource Management 4th Edition*. Cengage Learning Publisher.
- Montgomerie, J., & Williams, K. (2009). Financial Capitalism: After the Crisis and Beyond Neoliberalism. *Competition and Change*, 13, 99-107.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. USA: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Routledge and Kegan Paul. Roberts, J., & Armitage, J. (2006). From Organization to Hypermodern Organization: On the Accelerated and Disappearance of Enron. *Journal of Organizational ChangeManagement*, 19(5), 558-577.
- McKinsey Global Institute (2017). *Global Economic Prospects*. Weak Investment in Uncertain Times, World Bank Group
- Siswoyo, Haryono. (2018). Re-Orientasi Pengembangan SDM Era Digital pada Revolusi Industri 4.0. *The National Conference on Management and Business (NCMAB), 2018*.

Profil Penulis



Kasmawaru, S.Sos., M.Kom.

Dosen Tetap Yayasan Universitas Dipa dalam lingkup Kopertis Wilayah IX. Penulis putri bungsu dari enam bersaudara pasangan H.A.M. Arafah dan Hj. A.Cinnong. Kelahiran Cangadi Kabupaten Soppeng 20 Mei tahun 1973. Penulis mulai masuk sekolah dasar tahun 1980 pada SD Negeri Cangadi II , kemudian melanjutkan ke SMP Negeri Cangadi pada tahun 1986 dan selanjutnya masuk SMA Negeri Cangadi pada tahun 1989. Penulis melanjutkan studi ke jenjang D3 Ilmu Perpustakaan pada Universitas Hasanuddin Makassar di tahun 1992 dan melanjutkan ke jenjang S1 Jurusan Ilmu Komunikasi Unhas selesai pada tahun 1998. Kemudian Penulis melanjutkan program S-2 pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang Jawa Tengah di tahun 2015 selama 2 tahun, jurusan Teknik Informatika.

E-mail Penulis: kasmawaruarafah@gmail.com

PERAMALAN (*FORECASTING*) KEBUTUHAN SDM

Dr. Hasniaty, S.E., M.Si
Universitas Fajar

Pentingnya Perencanaan Strategi SDM Bagi manajer

Salah satu keberhasilan perusahaan adalah apabila mampu membangun atmosfer yang kondusif di dalam lingkungan internanya. Lingkungan internal salah satunya mencakup pengelolaan sumber daya manusia, dalam hal ini tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan sebagai asset yang sangat bernilai. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh David Ulrich, untuk dapat mendukung organisasi mencapai keunggulan kompetitifnya, Sumber Daya Manusia harus menjalankan peran berikut:



Gambar 8.1 Ulrich's Four Role

1. *Management of strategic human resource (strategic partner)* yaitu bagian SDM berfokus pada menyelaraskan strategi dan praktik SDM dengan strategi bisnis. Bagian SDM menjadi mitra strategik manajemen puncak untuk mewujudkan keberhasilan strategi bisnis dengan menerjemahkan strategi bisnis ke dalam praktik pengelolaan SDM, sehingga: (1) organisasi dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan; (2) organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan; dan (3) pada akhirnya, organisasi dapat meningkatkan hasil finansial-nya karena strategi dapat diimplementasikan dengan lebih efektif.
2. *Management of transformation and change (change management)*, yaitu mengelola setiap transformasi atau perubahan dalam organisasi, termasuk perubahan budaya dasar organisasi.
3. Bagian SDM mengidentifikasi dan menerapkan proses perubahan akibat penerapan ide-ide atau inisiatif yang didisain atau diterapkan organisasi.
4. *Management of employee contribution (employee champion)* yaitu terlibat dalam permasalahan, ekspektasi dan kebutuhan SDM sehari-hari. Bagian SDM secara aktif dan agresif berperan dalam mengembangkan serta meningkatkan komitmen dan kontribusi/kinerja SDM untuk mencapai keberhasilan organisasi.
5. *Management of company infrastructure: administrative expert* yaitu ahli dalam menjalankan administrasi dan infrastruktur terkait SDM dengan efektif dan efisien antara lain yang terkait dengan rekrutmen, training dan pengembangan, peningkatan kinerja, sistem remunerasi.

Untuk organisasi dapat tetap eksis di pasar dan mampu menghadapi 'pertempuran' dalam persaingan global dan mencapai tujuan organisasinya, hal penting yang perlu di evaluasi adalah apakah fungsi bagian SDM-nya telah bergeser menjadi *strategic human resource management*.

Karena itu, sehebat apa pun strategi bisnis yang dibuat oleh manajemen bila tidak didukung oleh strategi SDM yang sesuai, organisasi tidak akan dapat mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang optimal.

Perencanaan SDM merupakan sebuah hal yang krusial dan harus dilakukan semaksimal mungkin.

Tanpa melakukan hal tersebut dengan benar, perusahaan akan sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Tentu saja, sudah bukan rahasia umum, jika di dalam perusahaan yang baik maka terdapat sistem perencanaan tata sumber daya manusia yang baik pula, sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi perusahaan sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan baik dan teliti, bahkan sebisa mungkin dilakukan secara maksimal.

Perencanaan SDM sering diartikan sebagai kegiatan penentuan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang diperlukan oleh suatu organisasi pada masa yang akan datang "*Human resource of manpower planning has been as the process of the termining menpower requirements and the means for meeting those requirements in ordet to carry out the integrated plans of the organization*". Perencanaan SDM atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi (Mangkunegara, 2018).

Siagian (2018) menyatakan, perencanaan SDM adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan.

Perencanaan juga menghubungkan tindakan dan konsekuensi, perencanaan membantu memberikan rekomendasi kepada perusahaan bahwa implementasi yang dilakukan adalah tepat atau masih diperlukan

perbaikan dan menyesuaikan dengan kondisi, dengan adanya perencanaan, maka perusahaan dapat mengevaluasi dan mengontrol aktivitas serta mengetahui hal-hal yang dapat menghambat dan mengembangkan perusahaan. Dengan adanya perencanaan Sumber Daya Manusia, maka perusahaan dapat mencapai efektifitas dan efisiensi. Di sisi karyawan sendiri, terjadinya kepuasan dan meningkatkan kinerja serta memberikan motivasi karyawan untuk berkembang.

Aspek Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkesinambungan yakni penyusunan kebijakan dan program terpadu dimulai dari proses analisis kebutuhan sumber daya manusia, pelaksanaan aktivitas di perusahaan sampai pada tahap evaluasi dan pengembangan sumber daya manusia.

Perencanaan SDM juga adalah proses perencanaan yang sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai asset utama perusahaan. Tujuan dari rencana SDM ini adalah untuk memastikan kompatibilitas antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dalam hal kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan.

Terdapat dua hal yang mencakup perencanaan sumber daya manusia yang efektif, yakni perencanaan kepegawaian dan perencanaan program.

1. Perencanaan kepegawaian (*employment planning*).

Mengidentifikasi atau menentukan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi ke depan.

2. Perencanaan program (*program planning*).

Menyangkut pemilihan alat sumber daya manusia yang paling efektif yang terpusat pada kelebihan juga kekurangan sumber daya manusia. Pada perencanaan program ini juga meliputi pengoordinasian beragam program untuk memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang

berbeda. Hal ini membantu *manager* dalam mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perubahan relatif terhadap perolehan, penyebaran dan pendayagunaan tenaga kerja.

Tujuan Perencanaan SDM

Peningkatan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan meningkatkan kecakapan karyawan. Para karyawan dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak, akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif (Mathis, 2006).

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Hasibuan (2013) tujuan perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
2. untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
3. untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
4. untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (kis), sehingga produktivitas kerja meningkat;
5. untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan;
6. untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan;

7. menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan; dan
8. menjadi dasar dalam melakukan penelitian karyawan.

Adapun manfaat perencanaan SDM dapat diuraikan berikut ini.

1. SDM yang ada dalam organisasi dapat lebih dioptimalkan. Bila kita sudah mengetahui tentang jumlah SDM, pendidikannya, masa kerjanya, keterampilan khususnya dan sebagainya, maka kita akan lebih mudah untuk melakukan promosi, atau alih tugas yang lebih tepat sesuai dengan harapan SDM yang dimaksud.
2. Produktivitas kerja SDM yang ada dapat lebih ditingkatkan produktivitas, akan lebih dapat ditingkatkan apabila kita mempunyai data pekerjaan dan pelatihan yang telah dimiliki oleh SDM.
3. Kebutuhan SDM masa datang dapat cepat diperkirakan. Hal ini dapat dipahami data yang ada, kita dapat mengetahui potensi SDM yang ada, baik jumlah ataupun minatnya. Bila ada perubahan struktur organisasi misalnya, atau perluasan baru dan sebagainya tentu kita dapat melihat pengisian SDM yang dibutuhkan.
4. Informasi tentang SDM dapat selalu tersedia. Hal tersebut memungkinkan, sebab suatu perencanaan SDM, biasanya berisi informasi tentang jumlah SDM, masa kerja, pendidikan, jabatan yang ada, besarnya penghasilan, status perkawinan, jumlah keluarga, keahlian khusus dan sebagainya.
5. Pasar tenaga kerja lebih dapat diketahui. Pasar kerja merupakan sumber mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam organisasi.
6. Dapat dijadikan sebagai acuan untuk menyusun program-program pengembangan organisasi. Program SDM salah satu sumbangan acuan. Akan tetapi, dapat pula berasal dari sumber lain.

Namun, adanya data yang lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah usaha kita untuk menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Faktor Pertimbangan dalam Perencanaan SDM

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen utama yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau lembaga karena SDM menjadi kunci bagi tumbuh kembangnya sebuah lembaga. SDM yang merupakan sosok manusia, memegang kendali bagi realisasi perjalanan lembaga sekaligus motor penggerak mencapai tujuan lembaga. Dewasa ini, seorang karyawan tidak saja dipandang sebagai sumber daya saja, melainkan juga sebagai modal atau aset. SDM dianggap sebagai investasi bagi sebuah *organisasi*. Oleh karena itu, kemudian dikenal istilah *Human Capital*.

Sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai usaha kerja keras atas jasa yang terdapat dalam sebuah proses produksi. Dengan kata lain, SDM dipandang sebagai kualitas usaha yang diberikan seseorang dalam suatu waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa. Selanjutnya, dalam pengertian lain SDM diartikan sebagai hal yang berkaitan dengan manusia yang mampu bekerja untuk memberikan usaha dan jasa. Kemampuan untuk bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang bersifat ekonomis, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan barang dan jasa (Mathis, 2006).

Manager dalam sebuah perusahaan dituntut untuk mampu melakukan penyusunan perencanaan sumber daya manusia yang baik hal ini didukung dengan pemahaman tentang kapasitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan. *Manager* dalam melakukan perencanaan SDM perlu mempertimbangkan beberapa hal.

1. Pertumbuhan

Perusahaan yang berbeda, tingkat pertumbuhan yang berbeda. Dalam perencanaan SDM, penting juga bagi SDM untuk mempertimbangkan faktor-faktor

pertumbuhan keuangan dan kebutuhan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki anggaran? Apakah perusahaan akan berkembang dan membutuhkan banyak sumber daya manusia?

2. Perubahan

Perubahan bisa terjadi kapan saja. Ketika perusahaan sedang mengalami perubahan, cobalah membuat SDM memiliki fleksibilitas untuk lebih memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Teknologi

Dalam era yang didominasi oleh teknologi ini, penting bagi SDM untuk memahami pentingnya fungsi dan peran teknologi dalam operasi perusahaan. Jika diperlukan, SDM juga dapat merencanakan pelatihan bagi karyawan untuk mempelajari fitur atau alat yang digunakan di perusahaan.

Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan fungsi yang utama yang harus dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Perencanaan SDM adalah Langkah-langkah tertentu yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja dan ketepatan penempatan personil sesuai jabatan, pekerjaan, jumlah yang tepat, untuk waktu yang tepat. Suatu perencanaan harus diselesaikan dengan kondisi yang ada dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan sehingga sasaran atau tujuan yang ingin dicapai benar-benar dapat terwujud, diperlukan tahapan sistematis untuk mencapai tujuan ini (Yusuf, 2016).

Berikut ini beberapa tahapan yang harus dilewati oleh manajemen perusahaan (dalam hal ini manajer SDM) dalam proses Perencanaan Sumber Daya Manusia ini. Pemisahan tujuan dan rencana keseluruhan ini memberikan penilaian kebutuhan sumber daya manusia untuk setiap departemen dan kegiatan.

Mengetahui tujuan dan arah organisasi ini akan memberikan ide atau gambaran tentang apa yang harus dilakukan dalam organisasi. Jika tujuan organisasi adalah pertumbuhan dan perluasan yang cepat, lebih banyak pekerja dibutuhkan dalam semua kegiatan fungsional dan departemen untuk memenuhi tantangan peningkatan pangsa pasar, keuangan, ukuran aset, pasar baru, inventaris, dan penelitian produk baru. Strategi pertumbuhan baru organisasi membutuhkan sejumlah besar pekerja terampil.

Departemen Sumber Daya Manusia perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan cepat untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Berikut ini tahapan yang harus dilewati oleh manajemen perusahaan (dalam hal ini manajer SDM) dalam proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.

1. Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia Saat Ini

Setelah mengetahui pekerjaan yang tersedia melalui analisis tujuan organisasi, langkah selanjutnya adalah mencari tahu informasi tentang sumber daya manusia yang tersedia saat ini.

Mulai dari jumlah pekerja, kapasitas dan kemampuan, latar belakang pendidikan, kinerja hingga potensi mereka. Inventaris SDM ini tidak hanya untuk SDM dalam organisasi (sumber internal) tetapi juga harus mempertimbangkan SDM dari sumber eksternal. Seperti kandidat yang bisa direkrut sebagai karyawan dan juga kandidat dari agen tenaga kerja.

2. Estimasi Permintaan dan Pasokan Sumber Daya Manusia

Setelah memiliki inventaris sumber daya manusia yang lengkap, langkah selanjutnya adalah memperkirakan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk masa depan.

Organisasi atau perusahaan akan mempertimbangkan apakah ada kebutuhan untuk tenaga kerja tambahan, apakah perlu untuk meningkatkan produktivitas dan kemampuan karyawan saat ini. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan baru dan apakah ada calon potensial untuk direkrut sebagai karyawan untuk mengisi pekerjaan ini.

3. Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia

Perbandingan antara Permintaan dan Penawaran Sumber Daya Manusia ini akan menghasilkan “kelebihan” atau “kurangnya” sumber daya manusia yang diperlukan.

Jika ada kekurangan sumber daya manusia, maka yang harus dilakukan adalah merekrut karyawan baru atau meningkatkan produktivitas dan kinerja dengan menggunakan karyawan yang tersedia saat ini. Namun, jika ada kelebihan SDM, organisasi atau perusahaan harus memberhentikan pekerja atau PHK karyawannya.

4. Merumuskan Rencana Aksi Sumber Daya Manusia

Rencana tindakan SDM ini, tergantung pada hasil estimasi kesenjangan SDM, yaitu kelebihan atau kekurangan dalam organisasi. Apakah perekrutan baru, pelatihan, pemindahan atau pemindahan antardepartemen, bahkan pemutusan hubungan kerja diperlukan.

5. Pemantauan, Kontrol, dan Umpan Balik

Setelah menerapkan rencana aksi SDM, inventaris atau inventaris SDM harus diperbarui untuk periode tertentu. Rencana tindakan ini harus dipantau dan mengidentifikasi kelemahan untuk tindakan selanjutnya.

Perbandingan antara Rencana SDM dan implementasi aktual, harus dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan sesuai dengan ketersediaan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan

di organisasi yang bersangkutan. Setelah memahami perencanaan SDM dan seluk beluknya. Tentunya, persiapan sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang optimal diberdayakan di perusahaan.

6. Menganalisis Tujuan Organisasi

Langkah pertama dalam perencanaan SDM adalah menganalisis tujuan yang ingin dicapai organisasi. Tujuan organisasi di sini, dapat dipecah menjadi tujuan yang lebih fokus pada tujuan yang ingin dicapai oleh unit kerja atau bagian tertentu. Sebagai bagian dari produksi, pemasaran atau keuangan. Sasaran-sasaran ini, kemudian ditetapkan sebagai sasaran fungsional atau sasaran departemen.

Strategi dan Implementasi Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan SDM berkaitan dengan pembentukan suatu budaya yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian SDM.

Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kecenderungan perubahan lingkungan akan memengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan empat faktor.

1. Tingkat strategi, antara lain: misi, visi, dan sasaran organisasi.
2. Faktor internal SDM, antara lain: aset SDM, kualifikasi SDM, aktivitas SDM: pengadaan,

pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan-kebijakan SDM.

3. Faktor-faktor eksternal, antara lain: demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, dan isu internasional (misalnya, HAM dan ekologi).
4. Faktor organisasional, antara lain: struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi SDM.

Segoro (2017) mengemukakan terkait hal-hal penting yang perlu diperhatikan oleh dalam perencanaan Sumber Daya Manusia.

1. Dilakukannya perencanaan SDM, mengisyaratkan meluasnya misi dan fungsi SDM.
2. Peran staf baru yang memiliki waktu yang ada pada perusahaan adalah dukungan, petunjuk bagi praktik manajemen dalam perencanaan SDM.
3. Profesionalisme manajemen sumber daya manusia mengisi berbagai peran pada tugas dan prioritas organisasi.
4. Aktivitas yang di-*checklist* dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia menunjukkan peran tertentu yang harus diajarkan.
5. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam memengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia.

Prosedur perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan;
2. mengumpulkan data dan informasi tentang sumber daya manusia;
3. mengelompokkan data dan informasi dan melakukan analisis;
4. menetapkan alternatif-alternatif;
5. memilih alternatif terbaik menjadi rencana; dan

6. menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Kendala yang Dihadapi dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini, peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Diperlukan strategi dalam menetapkan perencanaan sumber daya manusia dan juga dalam menghadapi kendala-kendala yang ditimbulkan dalam perencanaan sumber daya manusia, adapun kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia menurut (Hasibuan, 2019) berikut ini.

1. Standar Kemampuan Sumber Daya Manusia

Standar terkait kemampuan sumber daya manusia yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala dalam menghitung potensi sumber daya manusia secara pasti.

2. Manusia sebagai Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya oleh mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sumber daya manusia, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu namun kurang mau melepaskan kemampuannya

3. Situasi Sumber Daya Manusia

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya

manusia. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar

4. Regulasi Pemerintah

Regulasi pemerintah seperti kompensasi, jenis kelamin, dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang tepat.

Masalah-masalah sumber daya manusia terus meningkat khususnya berkenaan dengan supply tenaga kerja terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi dan mampu menghadapi kerancuan yang ada. Kritisnya peran sumber daya manusia, tidak disertai dengan sifat kepastian tenaga kerja. Justru sebaliknya, terdapat peningkatan ketidakpastian tenaga kerja yang dihadapi organisasi.

Organisasi tidak dapat menentukan secara pasti hal-hal yang berkenaan dengan supply tenaga kerja, seperti:

- a. bagaimana menarik, mempertahankan, memotivasi sumber daya manusia semakin beragam;
- b. bagaimana cara mendapatkan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang tepat; dan
- c. bagaimana mengarahkan sumber daya manusia yang ada, agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif baik secara domestik maupun internasional.

Daftar Pustaka

- Ali, Nurdin dkk. (2006). *Majemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Faza Media.
- Foulkes, Fred K. (1975). *Human Resources Manager*. *Harvard Business Review*. March-April 1975. (Dalam Gary Dessler. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003)
- Kurt Verweire & Lutgart van den Berghe. (2004). *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*. London: Sage Publications.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robert L. Mathis, & John H. Jackson. (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Tomi Sun, dan Khair, Hazmanan. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1).
- Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Yusuf. (2016). Peranan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *EJournal Psikologi*, 5(3).

Profil Penulis



Dr. Hasniaty, S.E., M.Si

Dosen Tetap Yayasan Universitas Fajar dalam lingkup Kopertis Wilayah IX. Penulis putri bungsu dari dua bersaudara pasangan M. Kasim D. dan Djawariah. Kelahiran Ujung pandang 10 Agustus tahun 1977. Penulis mulai masuk sekolah dasar tahun 1984 pada SD Inpres Bertingkat Mamajang II, kemudian melanjutkan ke Madrasah Tsanawiyah Negeri Ujung Pandang pada tahun 1990. Selanjutnya, masuk SMA Perguruan Islam Datumuseng pada tahun 1993. Penulis melanjutkan studi ke jenjang S-1 pada STIE Bajiminasa Makassar pada tahun 1996 dengan konsentrasi Manajemen dan selesai pada tahun 2000. Penulis melanjutkan program S-2 pada Universitas Hasanuddin di tahun 2003 selama 2 tahun, dengan konsentrasi Manajemen Agribisnis. Penulis pernah mengikuti Program Sandwich Like Dirjen Pendidikan Tinggi pada Northern Illinois University di Dekalb, Illinois Amerika Serikat tahun 2011. Penulis menyelesaikan Program Doktor Ekonomi Manajemen pada Universitas Hasanuddin Makassar tahun 2014.

E-mail Penulis: nitahasniaty@gmail.com

PERAN STRATEGIS MANAJER DALAM PENGELOLAAN SDM

Jhon Fernos, S.E., M.M

Akademi Keuangan dan Perbankan Padang

Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok, atau sejumlah orang untuk mencapai suatu sasaran. Dikutip dari buku *Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan* karya Hengki Mangiring, dkk., manajer merupakan individu yang mempunyai kewajiban untuk menyamakan arah usaha yang memiliki target untuk membantu organisasi dalam mencapai sasarannya (Bandung, n.d.)

Dalam sebuah perusahaan, terutama yang mempekerjakan ratusan hingga ribuan karyawan, manajer Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran yang penting. Manajer SDM ini, berperan dalam merencanakan, mengarahkan dan mengkordinasikan fungsi administrasi suatu organisasi. Manajer mengawasi perekrutan, mewawancarai, dan mempekerjakan karyawan baru, melakukan konsultasi dengan pimpinan puncak mengenai rencana strategis, bertindak sebagai penghubung antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.

Tingkatan Manajer

Dalam suatu organisasi yang modern, mempunyai tingkatan-tingkatannya masing-masing. Setiap tingkatan tersebut juga mempunyai tugasnya masing-masing.

Pelaksanaan berlangsung dalam wilayah kerja masing-masing, tetapi berkewajiban untuk saling berkomunikasi dalam perjuangan memperkuat dan meningkatkan kiprah perusahaan, ada tiga tingkat manajer.

1. *Top Manager* (Manajer Puncak)

Manajer puncak adalah pemimpin tertinggi dari suatu perusahaan, yang termasuk dalam golongan ini yaitu Direktur Utama dan Dewan Komisaris. Manajer ini, juga dikenal pula dengan istilah *executive officer*.

2. *Middle Manager* (Manajer Menengah)

Manajer menengah adalah pemimpin menengah dari suatu perusahaan, yang termasuk dalam golongan ini: kepala divisi, kepala unit, kepala cabang, dan pemimpin cabang.

3. *Lower Manager* (Manajer Terendah)

Tingkatan ini merupakan pemimpin terendah yang secara eksklusif memimpin, mengarahkan, dan mengawasi para karyawan pelaksana atau operasional dalam mengerjakan tugas-tugasnya, supaya tujuan-tujuan perusahaan tercapai. Contoh, mandor (*foreman*).

Tipe Manajer SDM

Manajer SDM merupakan manajer yang bertanggung jawab mengatur hubungan peranan antar tenaga kerja dalam perusahaan, supaya dapat bekerja sama untuk mendukung sistem dan infrastruktur perusahaan secara menyeluruh. Berikut ini tipe-tipe manajer SDM.

1. Manajer hubungan tenaga kerja yang juga disebut juga manajer hubungan kepegawaian.

Peran manajer SDM ini adalah mengawasi kebijakan kepegawaian, baik yang tergabung dalam serikat pekerja maupun di luar serikat pekerja. Mereka menyusun, menegosiasikan, dan mengurus kontrak pekerja yang mencakup isu seperti keluhan, upah,

benefit, dan praktik manajemen dan perserikatan. Mereka juga menangani keluhan antara karyawan.

2. Manajer penggajian (*payroll manager*).

Peran manajer SDM ini, yakni mengawasi pelaksanaan penggajian karyawan perusahaan. Mereka memastikan kalau semua aspek penggajian diproses dengan benar dan tepat waktu. Mereka melakukan prosedur penggajian, menyiapkan laporan untuk departemen akunting, dan menyelesaikan setiap permasalahan penggajian atau ketidaksesuaian penggajian.

3. Manajer rekrutmen (*recruiting manager or staffing manager*).

Peran manajer SDM ini, mengawasi tanggung jawab perekrutan dan penempatan karyawan yang dilakukan departemen SDM. Mereka sering mengawasi satu tim perekrut, dan beberapa di antaranya mengambil tugas perekrutan, ketika mencoba mengisi jabatan yang tinggi. Mereka harus mengembangkan sebuah strategi perekrutan yang membantu mereka memenuhi kebutuhan, dan seleksi untuk karyawan terbaik.

Syarifah (2021) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Hal terpenting dalam membantu seseorang mencapai suatu tujuan adalah memulainya dari hal-hal yang mendukung kesuksesannya. Pengelolaan dan pengembangan SDM merupakan hal yang penting karena membantu menciptakan karyawan produktif yang dapat dengan mudah menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan di masa sekarang dan masa depan.

Jika seorang karyawan tidak memiliki pengembangan atau manajemen SDM, akan sulit bagi mereka untuk mencapai apapun dalam karir mereka.

Fungsi-Fungsi SDM

Dalam pandangannya, (Kasus et al., 2009) mengemukakan fungsi-fungsi SDM.

1. *Staffing/Employment*

Fungsi ini, terdiri dari tiga aktivitas penting yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi. Manajer SDM bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan karyawan. Meskipun dilakukan sepenuhnya oleh departemen SDM, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

2. *Evaluasi Kinerja (Performance Evaluation)*

Manajer bertanggung jawab mengevaluasi bawahannya, dan departemen SDM mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif, memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut, dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen SDM juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan akurat.

3. *Kordinasi (Coordination)*

Koordinasi yang baik antara departemen SDM dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab. Dalam hal kenaikan gaji, departemen SDM bertanggung jawab mengembangkan struktur gaji yang baik. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima karyawan. Manfaatnya meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti dan sebagainya. Departemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan sejenis, adil, dan sesuai dengan hukum yang berlaku dan memberikan motivasi.

4. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, dan menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif bagi karyawan baru maupun yang sudah ada, memperkirakan kebutuhan perusahaan dan mengevaluasi efektivitas program tersebut.

5. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*)

Departemen SDM berperan aktif dalam melakukan negosiasi, dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Setelah persetujuan disepakati, departemen SDM membantu para manajer bagaimana mengurus persetujuan tersebut, dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama adalah menghindari praktik yang tidak sehat misalnya, mogok kerja dan demonstrasi.

6. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)

Setiap perusahaan wajib memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan, dan menciptakan kondisi yang sehat. Para karyawan perlu diingatkan terus-menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Departemen SDM mempunyai tanggung jawab utama mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi, dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja serta melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7. Penelitian Pribadi (*Personnel Research*)

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, departemen SDM melakukan analisa terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai.

Tugas inti manajer SDM adalah untuk memastikan bahwa bagian SDM yang berada di bawah kepemimpinannya bekerja maksimal dan penuh tanggung jawab dalam memberikan yang terbaik

untuk perusahaan. Bagian SDM selalu dipenuhi dengan banyak orang yang hebat di bidangnya. Biasanya rekrutmen karyawan bagian SDM, selalu selektif dan tidak dilakukan dengan main-main. Karena itulah, tuntutan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang bekerja di bagian SDM.

Tuntutan yang berat membuat bagian ini harus bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan satu orang khusus yang akan membuat bagian SDM bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagian SDM biasanya dipimpin oleh seorang manajer SDM

Sama halnya dengan cakupan tugas bagian SDM yang sangat banyak dan luas, tugas manajer SDM juga cukup banyak. Akan tetapi, intinya tugas manajer SDM adalah melakukan semua hal yang harus dilakukan dalam rangka memaksimalkan bagian SDM, dari mulai langkah perencanaan, hingga penerapan dan yang terakhir adalah evaluasi.

Tugas-Tugas Manajer

Organisasi membutuhkan orang-orang yang mampu mengorganisasikan dan mengatur berbagai hal, sehingga sasaran-sasaran tersebut dapat tercapai dan orang-orang tersebut disebut dengan manajer. Berikut adalah tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang manajer.

1. Menjadi Pemimpin

Memimpin sebuah tim yang terdiri dari beberapa orang adalah tugas utama dari seorang manajer. Oleh karena itu, *soft skill leadership* merupakan *soft skill* yang wajib dimiliki apabila kamu ingin menjadi seorang manajer

2. Mengendalikan dan Mengatur

Mengendalikan dan mengatur sebuah divisi atau tim. Manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa semua anggota divisinya telah melakukan pekerjaannya dengan baik.

3. Membangun Kepercayaan Antaranggota

Manajer memiliki kewajiban untuk mengatur sejumlah orang dalam sebuah tim atau divisi. Mereka perlu melakukan kerja sama, agar mampu meraih tujuan tentu dibutuhkan rasa saling percaya di antara anggota sebuah tim.

4. Meningkatkan Kualitas Perusahaan

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Kemampuan kreativitas dan inovasi dibutuhkan oleh seorang manajer dalam rangka meningkatkan kualitas perusahaan.

5. Melakukan Evaluasi

Semua pekerjaan yang telah dilakukan semua anggota dalam tim perlu mendapatkan evaluasi yang bertujuan untuk meninjau kembali apakah pekerjaan sudah dilakukan dengan baik atau belum agar semua anggota tim mampu memanfaatkan hasil evaluasi, untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik ke depannya.

6. Pemecah Masalah

Setiap perusahaan pasti akan menghadapi serangkaian masalah dalam kegiatan bisnisnya. Dalam hal ini, dibutuhkan seseorang yang mampu memecahkan masalah agar semuanya berjalan kembali normal serta menghadirkan solusi bagi permasalahan tersebut.

Selain tugas di atas, manajer di perusahaan juga punya peran yang cukup beragam, dari menangani karyawan hingga mengurus pekerjaan. Dengan kata lain, peran manajer adalah mengelola segala hal di dalam divisi atau departemen yang ia pimpin. Berikut beberapa di antaranya.

1. Mediator dan Penghubung Komunikasi

Marcus Buckingham dan *Curt Coffman* dalam buku mereka *First, Break All the Rules* (1999) menyebut tugas utama manajer adalah menjadi mediator antara kepentingan perusahaan dan karyawan.

Karena itu, manajer perlu memiliki kemampuan *interpersonal* yang sangat baik, agar dapat berperan menjadi penghubung komunikasi antara karyawan dan perusahaan. Sangat sulit bagi seorang CEO berbicara langsung tentang kebijakan perusahaan kepada setiap karyawan, sehingga dibutuhkan peran manajer sebagai jembatan komunikasi. Begitu pula sebaliknya, apa yang menjadi kepentingan karyawan juga bisa disampaikan ke pucuk pimpinan organisasi lewat manajer.

2. Mengambil Keputusan

Manajer adalah penanggung jawab sebuah divisi sekaligus pengambil keputusan utama dengan berdasarkan pada pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi. Setiap manajer mempunyai gaya berbeda dalam mengambil keputusan, ada yang berdasarkan naluri karena pengalamannya bertahun-tahun, dan ada pula yang harus berdasarkan pada data. Manajer juga sebagai pengambil keputusan tentang nasib karyawan di dalam divisinya, sejak perekrutan hingga penempatan. Mereka juga menentukan siapa yang akan mendapat promosi maupun sanksi.

3. Memecahkan Masalah

Seorang manajer juga menjadi pemecah masalah yang terjadi di dalam divisi yang ia pimpin, dari masalah yang menyangkut proses kerja hingga konflik antaranggota tim. *Sales manager* dituntut menguasai cara memecahkan masalah penjualan yang mandek di bawah kuota, sementara seorang *marketing manager* perlu tahu bagaimana memecahkan masalah terkait merk produk yang merosot di mata konsumen.

4. Membangun Tim yang Produktif

Selain kompensasi, sikap dan kepribadian manajer juga memengaruhi kepuasan karyawan, sedangkan kepuasan karyawan merupakan kunci produktivitas perusahaan. Untuk itu, dalam membangun tim yang produktif, dibutuhkan manajer yang dapat memberi

kepuasan pada anggota timnya. Dalam *Gallup Consultant* dijelaskan bahwa manajer atau atasan langsung yang buruk menjadi faktor penyebab utama seorang meninggalkan pekerjaannya. Ini artinya manajer adalah orang pertama atau sosok paling penting di dalam perusahaan bagi setiap karyawan. Merekalah yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau berhenti.

Untuk dapat menjalankan tugas dan peran di atas, seorang manajer juga perlu menguasai beragam *skill*, seperti keterampilan teknis, manajemen waktu, *problem solving*, manajemen konflik, hingga pengambilan keputusan. Tidak ketinggalan adalah *skill* untuk menemukan karyawan berbakat.

Kualifikasi Manajer SDM

Mengingat tugasnya yang cukup banyak, seorang manajer SDM harus memiliki kualifikasi yang tidak hanya baik namun juga mumpuni, sehingga tugasnya dapat dijalankan semaksimal mungkin. Beberapa kualifikasi dan keahlian yang harus dimiliki oleh manajer SDM antara lain:

1. memiliki kemampuan dalam bidang pengangkatan karyawan mengingat itu adalah tugas utamanya;
2. memahami semua yang berkaitan dengan manajemen SDM;
3. mengerti terhadap hukum ketenagakerjaan;
4. mengerti betul struktur pemberian gaji dan tunjangan juga kompensasi ;
5. mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik; dan
6. kualifikasi dan keahlian yang hebat akan membuat kerja bagian SDM maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tugas dan Tanggung Jawab Manajer SDM

Tugas dan tanggung jawab manajer SDM sangat banyak dan cakupannya sangat luas. Berikut ini beberapa uraian tugas dan tanggung jawab manajer SDM antara lain:

1. mempertahankan struktur kerja jika dirasa struktur kerja tersebut, telah maksimal membawa manfaat bagi perusahaan dan juga bagi karyawan;
2. melakukan evaluasi secara rutin terhadap kinerja karyawan, dan melakukan identifikasi bagian-bagian yang ada dalam perusahaan yang memerlukan peningkatan;
3. mempertahankan struktur karyawan dengan cara melakukan proses pengangkatan karyawan, melakukan wawancara dan juga melakukan pergantian tanggung jawab karyawan;
4. memberikan pelatihan pada karyawan yang baru saja diangkat;
5. melakukan analisis terhadap semua kebijakan, prosedur dan juga aturan yang berlaku di perusahaan. Jika ada yang tidak sesuai, maka tugas manajer SDM adalah menyampaikan kepada pihak eksekutif perusahaan;
6. mengatur pembayaran upah karyawan dengan melakukan penilaian dan evaluasi pada kinerja karyawan. Jika dirasakan ada kebijakan yang tidak sesuai dan dirasa perlu untuk dilakukan perusahaan, maka manajer SDM harus segera melaporkan hal tersebut kepada pihak perusahaan, sehingga bisa segera diterapkan dalam sistem pembayaran berikutnya; dan
7. membuat sebuah dokumentasi yang disusun secara sistematis mengenai segala hal yang berkaitan dengan bagian SDM baik dimasa lalu hingga masa sekarang sehingga bisa dijadikan acuan untuk kebijakan yang diterapkan SDM berikutnya.

Beberapa fungsi yang membentuk tugas manajer di perusahaan berikut ini

1. Fungsi Perencanaan

Seorang manajer bersama jajaran dalam organisasi merencanakan bagaimana setiap divisi akan bekerja untuk mengembangkan perusahaan dan mencapai tujuan. Perencanaan dapat menyangkut banyak hal, dari soal rencana bisnis, kebutuhan tenaga kerja, target pertumbuhan, hingga penyusunan anggaran.

2. Fungsi Pengaturan

Tugas manajer selanjutnya adalah mengatur dan mengelola tim agar sejalan dengan tujuan organisasi. Tanggung jawab ini, meliputi perencanaan pekerjaan, pembagian dan pendistribusian tugas ke setiap staf, penetapan target, penyusunan prosedur operasional dan standar kinerja, serta penerapan proses kerja yang efisien.

3. Fungsi Pengawasan

Manajer punya wewenang untuk mengawasi dan mengendalikan tim untuk memastikan agar proses berjalan sesuai rencana. Manajer juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kendala dan hambatan tim serta membantu mereka mengatasinya.

4. Fungsi Evaluasi

Tugas manajer ini terkait dengan evaluasi dan penilaian terhadap proses dan hasil, apakah meleset atau melampaui target. Manajer bertanggung jawab mencari tahu di mana *bottleneck* dari keseluruhan proses dan apa yang harus diperbaiki. Mereka juga mengevaluasi bagaimana kinerja setiap karyawan dan memberikan penilaian individual.

5. Fungsi Kepemimpinan

Ini merupakan tugas manajer yang tak kalah penting. Manajer adalah pemimpin di setiap divisi, sehingga mereka harus mampu memotivasi seluruh anggota tim untuk bekerja mencapai tujuan bersama.

Peran Strategis Manajer dalam Pengelolaan SDM

Peran strategis manajer dalam pengelolaan sumber daya manusia, berarti melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktik berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Di samping itu, peran manajer SDM ini juga berkonsultasi dengan pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan rencana-rencana perusahaan yang strategis. Mereka mengidentifikasi cara-cara untuk memaksimalkan karyawan dan memastikan kalau karyawan dipekerjakan seefisien mungkin. Contoh, mereka bisa jadi menilai produktivitas seorang pekerja dan merekomendasikan penggantian struktur perusahaan untuk membantu memenuhi tujuan anggaran. Terdapat beberapa peran manajer dalam perusahaan.

1. Peran Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Role*)

Seorang manajer kerap berperan dengan melakukan tugas-tugas seremonial, seperti menghadiri undangan atau menyambut tamu. Peran sebagai pemimpin yang mengarahkan timnya dalam melakukan kerja secara optimal serta sebagai penghubung antara banyak pihak. Misalnya, menghubungkan anggota timnya dengan persoalan yang menyangkut tim lain.

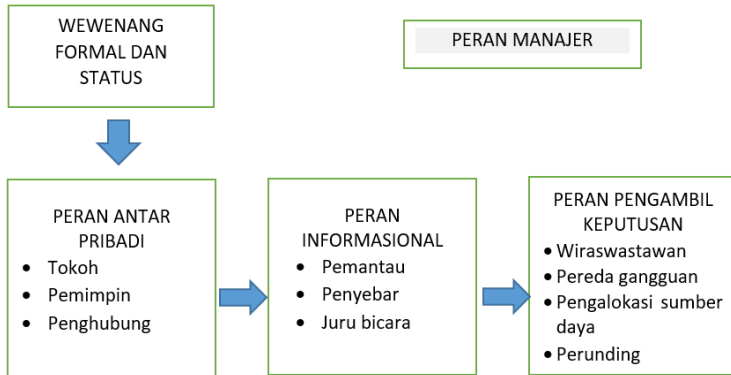
2. Peran Informasional (*Informational Role*)

Manajer berperan untuk mengawasi setiap anggotanya untuk bekerja secara optimal, juga berperan untuk menyebarkan informasi yang berkaitan dengan perusahaan. Misalnya, manajer akan menyampaikan pesan dari direksi untuk disampaikan kepada seluruh anggota divisi dan pihak luar.

3. Peran Pengambil Keputusan (*Decisional Role*)

Manajer berperan untuk membawa perusahaan pada suatu perubahan yang lebih baik dan memecahkan masalah, mengalokasikan semua jenis sumber daya

perusahaan serta berperan aktif dalam berbagai kegiatan negosiasi.



Gambar 9.1 Peran Manajer

Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan berikut ini.

1. Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan pribadi mereka. Di dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan, sehingga ide dan gagasan dari setiap karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.
2. Memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan, yang bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut nantinya, akan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.
3. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan. Ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat dilakukan. Di antaranya *skill training*, *retraining* atau pelatihan ulang, *cross functional training*, *team training*, dan *creativity training*.

Pengembangan SDM merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah perusahaan. Strategi pengembangan SDM sangat perlu dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas.

Memiliki karyawan yang berkualitas merupakan suatu aset terbesar bagi perusahaan. Untuk itu, segala hal yang berhubungan dengan karyawan sebaiknya dikelola dengan tepat. Penggunaan *software* HR akan membantu manajemen HR modern yang praktis. Manajer sering menggunakan beberapa strategi bersaing standar untuk mencapai keunggulan bersaing.

1. Kepemimpinan harga berarti menjadi pemimpin murah dalam satu industri. Walmart adalah satu contoh klasik. Memelihara keunggulan bersaingnya melalui sistem distribusi satelitnya, hati-hati di pinggiran kota, dan mengendalikan pembeli potensial serta biaya penjualan.
2. Pembedaan adalah satu detik strategi persaingan pasti mungkin. Dalam satu strategi pembedaan, perusahaan mencari untuk keunikan dengan industri lainnya, dengan dimensi yang luas akan dihargai oleh pembeli.
3. Fokus atau berusaha keras pada suatu relung pasar. Mereka bersaing dengan cara menyediakan satu produk atau layanan yang menetapkan pelanggan bisa mendapatkan dengan satu jalan yang bisa ditempuh hanya pada perusahaannya.

Kebijakan dan Strategi Sumber Daya Manusia

Para manajer mengambil ahli kebijakan manajemen sumber daya manusia yang spesifik, yang akan digunakan untuk mendukung tujuan strategis sumber daya manusianya.

Shanghai Portman membuat strategi sumber daya manusia untuk menghasilkan perilaku karyawan, melalui peningkatan layanan yang berorientasi hotel untuk meningkatkan layanan hotel tingkat yang signifikan.

Kebijakan sumber daya manusia mencakup proses sistem sumber daya manusia pada perusahaan Ritz-Carlton, yang mempunyai manajemen puncak secara pribadi dan sukses mewawancarai setiap kandidat, dan pemilihan karyawan yang mengawasi serta menghormati yang lainnya.

Pemberi pekerjaan juga perlu melakukan penyesuaian strategi dan kebijakan-kebijakan perusahaan berdasarkan kenyataan, dan tantangan ekonomi yang dihadapi perusahaan. Dan hal ini, pernah terjadi pada perusahaan amerika saat menghadapi reses pada beberapa tahun yang lalu.

Strategi Aksi SDM

Menggunakan konsultasi umum bagi perusahaan sumber daya manusia, seperti Towers Perrin menyediakan manajemen sumber daya manusia penggabungan-berhubungan pelayanan. Layanan yang mereka sediakan membantu ke arah menggambarkan ahli sumber daya manusia, dan peran potensial dalam memberikan fasilitas penggabungan dan akuisisi. Hal yang perlu diperhatikan adalah:

1. mengelola biaya kesepakatan, untuk mengidentifikasi dan mengukur biaya merger, risiko, dan sinergi potensial;
2. mengelola pesan, perusahaan mendukung setiap klien dalam mengembangkan dan memasang strategi komunikasi yang cepada pada karyawan.
3. mengamankan tim puncak dan bakat kunci, mereka membantu klien untuk mengidentifikasi bakat kunci, kemudian mengembangkan strategi yang tepat;
4. menerapkan satu layanan strategi pengiriman sumber daya manusia yang efektif, Menara Perrin

membantu rencana klien mereka keluar bagaimana mereka adalah akan menerapkan pengiriman layanan SDM, seperti dalam mengombinasikan sistem penggajian.

5. mengembangkan dan mengubah rencana manajemen yang dikerjakan, terutama pada transaksi perbatasan untuk membantu perusahaan dalam memahami serta mengelola perbedaan budaya pada perusahaannya dengan berbagai kesepakatan;
6. mendesain dan menerapkan model susunan hak kepegawaian, perusahaan membantu merancang bentuk organisasi dan menentukan karyawan yang terbaik dalam perannya masing-masing; dan
7. menyelaraskan jumlah penghargaan, ketika terdapat integrasi pekerjaan yang terencana dan sesuai strategi perusahaan, integrasi kompensasi serta manfaat program.

Pencapaian Peran Strategi Sumber Daya Manusia

Peran strategis sumber daya manusia sebagai *outcome* proses *repositioning*, diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi bisnis (Ahmad et al., 2011). Hal ini berarti, pencapaian peran strategi sumber daya manusia sudah selayaknya dimulai dari analisa kompetensi sumber daya manusia, dan perilaku sumber daya manusia (Manusia et al., n.d.). Beberapa kategori Peran Departemen SDM yang strategis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9.1

Peran Strategis Departemen SDM

Elemen	Deskripsi
<i>Connecting role</i>	<i>Lingking the HR role to the business role Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there Increase involvement in the key issues strategy direction</i>
<i>Enabling role</i>	<i>Customerization: viewing everybody whether internal or eksternal to the organization as a customer and their putting first</i>
<i>Monitoring role</i>	<i>Using of computer tecnology and human resources information system</i>
<i>Adapting role</i>	<i>Using of flexible role model to dilute the bureaucration</i>

Sumber: Diolah dari (Schuller and Hauber, 1993; Torraco, 1995)

Dari uraian di atas, terdapat kategorisasi peran strategis sumber daya manusia.

1. Menjadi *partner* manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya, manajemen sumber daya manusia mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya, manajer sumber daya manusia tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar.
3. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya, mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.

4. Menjadi agen perubahan. Artinya, menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.
5. Pembedaan adalah satu detik strategi persaingan pasti mungkin. Dalam satu strategi pembedaan, perusahaan mencari untuk keunikannya dengan industri lainnya dengan dimensi yang luas akan dihargai oleh pembeli.
6. Fokus atau berusaha keras pada suatu relung pasar. Mereka bersaing dengan cara menyediakan satu produk atau layanan yang menetapkan pelanggan bisa mendapatkan dengan satu jalan yang bisa ditempuh hanya pada perusahaannya.

Daftar Pustaka

- Ahmad, Muchtar. (2011). *Human Resources Management*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Iswandi, Adel. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIHHP Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik*, 1(3), 280–88. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3>.
- Puryanto. (2018). The Influence of Role Manager And Service Quality to The Satisfaction of BPJS Members on Public Health Center Lubuk Buaya Padang. *Journal of S Ocial and Economics Research* 3(1). 65–73.
- Romli, Muhammad. (2021). Trategi Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saing dan Berkelanjutan Pada Agroindustri Tebu: Tinjauan Literatur Dan Agenda Penelitian Mendatang. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 31(2), 129–42.
- Sunarto, Ading. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Berbasis Inovasi Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* 4(2), 397–407.

Profil Penulis



Jhon Fernos, S.E., M.M

Pada tahun 1987, penulis menyelesaikan pendidikan di SMA Negeri 6 Padang, setelah penulis melanjutkan pendidikan di Akademi Keuangan Dan Perbankan Padang Program Studi DIII Keuangan dan Perbankan, dan setelah di wisuda penulis sempat bekerja pada perusahaan swasta nasional selama dua tahun, kemudian pada tahun 1994 penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "KBP" Padang Program Studi S-1 Manajemen. Setelah menyelesaikan pendidikan, penulis bergabung dengan perusahaan PT Duta Perkasa International yang bergerak di bidang ekspor perikanan laut ke Jepang. Karena cita-cita penulis ingin menjadi seorang staf pengajar, ketika ada penerimaan dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi: KBP: Padang, penulis mencoba mendaftar dan mengikuti tes dan Alhamdulillah penulis diterima. Pada tahun 2003, penulis mendapat beasiswa dari Yayasan untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Megister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang bekerja sama dengan Universitas Utara Malaysia. Karena latar pendidikan penulis di bidang keuangan dan perbankan, maka penulis ditugaskan sebagai pengampu mata kuliah Manajemen Perkreditan dan Manajemen Dana Bank pada semester gasal dan Preatikum Manajemen Kredit dan Pratikum Manajemen Bank pada semester genap pada Akademi Keuangan dan Perbankan Padang.

E-mail Penulis: jfernos67@gmail.com

REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

Dr. Nurfatwa Andriani Yasin, S.T., M.M.
STIE Tri Dharma Nusantara

Pendahuluan

Memilih orang yang tepat serta memiliki kompetensi, memiliki standar kerja yang tinggi sesuai harapan perusahaan adalah tidak mudah. Perlu strategi khusus dalam rekrutmen dan sistem seleksi untuk mendapatkan SDM yang unggul. SDM yang memiliki kompetensi unggul, menjadikan tingkat perebutan pengadaan tenaga kerja semakin ramai. Perebutan SDM, tidak hanya pada level manajer ke atas, tetapi juga pada level di bawahnya.

Wijaya (2016) menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mempunyai peranan penting dalam kesuksesan tiap perusahaan karena proses rekrutmen dan seleksi dapat menunjukkan kemampuan perusahaan untuk terus bertahan, beradaptasi, dan berkembang khususnya di tengah persaingan yang ketat. Oleh karena itu, mereka dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola perusahaannya khususnya dalam hal sumber daya manusia (tenaga kerja).

Melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang benar merupakan fungsi manajemen yang paling penting dalam organisasi. Tidak ada fungsi lain yang melebihi pentingnya proses ini. Alasan utama adalah manusia, sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi, merupakan subyek yang berkuasa atas sumber daya yang lain.

Sumber daya lain (uang, mesin, material, metode, informasi, dan lain-lain) menjadi objek, baik buruknya penggunaan sumber daya lain sangat tergantung dari manusia yang mengelolanya. Jadi, tugas utama dan paling pertama dari manajemen adalah memastikan bahwa orang yang masuk ke dalam organisasi adalah orang yang tepat.

Rekrutmen

Taufiqurokhman (2009) menyatakan bahwa masalah-masalah penting yang perlu mendapat perhatian dalam rekrutmen.

1. Bagaimana mengidentifikasi strategi rekrutmen berdasarkan informasi dari analisis pekerjaan dan perencanaan SDM?
2. Bagaimana aturan dan cara rekrutmen pada sebuah perusahaan untuk mengorganisasikan tujuan-tujuan tindakan yang telah ditetapkan?
3. Membahas mengenai proses rekrutmen sebagai dasar penempatan.
4. Kaitan metode rekrutmen dengan jenis pekerjaan atau tugas yang berbeda.
5. Bagaimana aturan penempatan dalam perusahaan, kantor tenaga kerja, dan organisasi lain pencari tenaga kerja (rekruter)?
6. Deskripsi aturan tentang aplikasi dalam rekrutmen dan seleksi.

Proses rekrutmen dimulai ketika para *recruiter* mengidentifikasi lowongan pekerjaan melalui perencanaan SDM dan permintaan manajer. Rencana SDM ini, berfungsi untuk menunjukkan lowongan saat ini dan di masa yang akan datang, sehingga *recruiter* akan menjadi produktif. Ketika lowongan pekerjaan telah teridentifikasi, maka para *recruiter* akan mempelajari dan menemukan persyaratan yang cocok dalam *me-review* informasi analisis pekerjaan yang juga diinformasikan kepada manajer.

Ketika telah diketahui persyaratannya, maka akan dapat diidentifikasi metode tepat yang bisa digunakan untuk dapat memperoleh calon pelamar yang sesuai dengan kebutuhan.

Pengertian Rekrutmen

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM, yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha. Dengan SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya, akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat, dan para karyawan itu sendiri.

Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi, mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui rekrutmen. Semua ini, menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmennya.

Pada hakikatnya, rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini, dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan, kemudian dipikirkan beberapa cara alternatif rekrutmen. Perlunya dipikirkan tentang alternatif terhadap rekrutmen, didasarkan pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi, antara lain untuk preproses riset *interview*, pembayaran *fee agen* rekrutmen, dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Di samping itu, para karyawan yang diproses dalam rekrutmen serta dinyatakan lulus seleksi, kemudian diterima menjadi karyawan, nantinya akan sukar untuk dikeluarkan (diberhentikan) meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marjinal saja. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen.

Alternatif terhadap rekrutmen antara lain adalah *overtime*, *subcontracting*, *temporary employees*, dan *employee leasing*, yang penjelasannya sebagai berikut (Nikolaou & Oostrom, 2015).

1. *Overtime* (Kerja Lembur)

Metode yang paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja, melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini, dapat menolong baik pemberi kerja maupun pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi, dan latihan. Para pekerja itu sendiri, mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

Selain memberikan manfaat nyata dari penggunaan *overtime*, dapat juga menimbulkan berbagai masalah. Banyak manajer percaya bahwa bila mereka mempekerjakan para karyawan dalam waktu panjang yang tidak biasa dilakukan, perusahaan akan membayar lebih banyak dan menerima hasil yang sedikit. Karyawan mungkin menjadi letih dan kurang energy untuk bekerja pada tingkat normal, terutama apabila bekerja yang berlebihan itu diminta.

Lebih lanjut, ada dua tambahan problem yang potensial berkaitan dengan penggunaan kerja lembur yang diperpanjang. Para pegawai mungkin sadar atau tidak, akan memacu diri sendiri sehingga kerja lembur dapat dijamin. Mereka juga menjadi terbiasa dengan tambahan penghasilan dari pembayaran kerja lembur. Karyawan bahkan meningkatkan standar hidup mereka pada tingkat yang dimungkinkan oleh tambahan pendapatan ini. Kemudian apabila kerja lembur tidak lagi diperlukan dan pembayaran gaji berkurang, karyawan akan kecewa dan akhirnya akan merefleksi pada penurunan kualitas kerja, yang selanjutnya akan merugikan perusahaan.

2. *Subcontracting*

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya, perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*). Pendekatan ini, mempunyai nilai positif apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* ini, kadang-kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

3. *Temporary Employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas *total cost*. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini, dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini, membantu *client* dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya

oleh pemberi kerja. Dengan model ini, biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

4. *Employee Leasing*

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee leasing*. Menggunakan pendekatan ini, berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu *leasing company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (*lease*) kembali kepada pimpinan semula, yang telah menjadi *client*-nya.

Para karyawan terus bekerja sebagaimana sebelumnya dengan *client* mengawasi aktivitas mereka. Namun, perusahaan *leasing*, menerima seluruh tanggung jawab sebagai pemberi kerja (*employeer*) termasuk administrasi SDM. Manfaat utama dari *employee leasing* adalah *client* bebas dari administrasi sumber daya manusia, termasuk memelihara program kesejahteraan pegawai. Manfaat *leasing* juga meluas kepada karyawan. Perusahaan *leasing* menyediakan para pekerja untuk banyak perusahaan, mereka sering menikmati skala ekonomi yang mengizinkan mereka untuk menawarkan program manfaat rendah biaya yang baik sekali.

Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja, dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/*qualified* sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Prinsip-Prinsip Rekrutmen

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu, sebelumnya perlu dibuat:
 - a. analisis pekerjaan;
 - b. deskripsi pekerjaan; dan
 - c. spesifikasi pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan *job* yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - a. peramalan kebutuhan tenaga kerja; dan
 - b. analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. Fleksibility.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

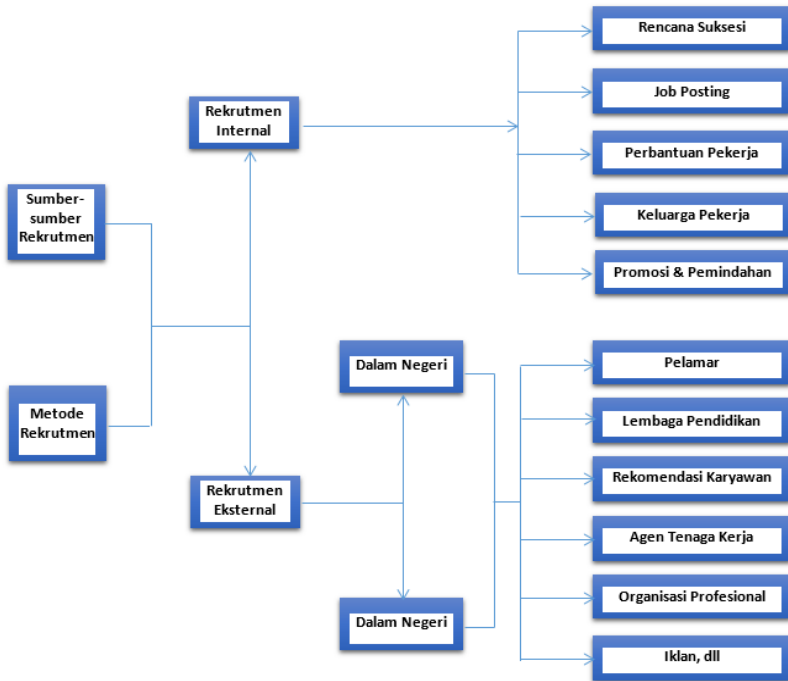
Proses dan Sumber-Sumber Rekrutmen

Rekrutmen dapat juga dengan strategi (Giovannini, 2013) seperti pada gambar 10.1. Selain itu, perlu diselaraskan rencana kegiatan yang diinginkan dan juga kebutuhan khusus yang ditentukan oleh para perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan. Setelah lowongan tersebut teridentifikasi, maka rekruter mempelajari persyaratan dengan *me-review* info analisis pekerjaan yang khususnya deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas.



Gambar 10.1 Strategi Rekrutmen

Dalam proses ini, para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan SDM yang berasal dari berbagai tempat seperti terlihat pada gambar 10.2 (Rivai, 2015).



Gambar 10.2 Sumber dan metode rekrutmen.

Seleksi

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut, dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan (Suryani, 2019). Meskipun penerimaan akhir dilakukan oleh departemen SDM sebagai hasil dari evaluasi para pelamar, mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid.

Seleksi merupakan pelaksanaan fungsi SDM di departemen SDM (Proyono, 2010). Dalam perusahaan besar, fungsi SDM diserahkan tanggung jawabnya pada departemen SDM. Dalam perusahaan yang lebih kecil, manajer SDM menangani tugas-tugas departemen SDM.

Departemen SDM sering dijadikan sebagai alasan pokok dalam keberadaan departemen itu karena proses seleksi memiliki sifat sentral pada fungsi SDM.

Seleksi yang tidak tepat menyebabkan departemen gagal mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Oleh sebab itu, tak berlebihan bila dikatakan bahwa seleksi sifatnya sentral pada keberhasilan departemen SDM dan perusahaan. Suatu perusahaan tidak mungkin akan maju dan berkembang tanpa memiliki SDM bagus yang bekerja di dalamnya.

Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat. Pedoman pokok dalam mengadakan seleksi ialah spesifikasi jabatan, karena dari situlah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan.

Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan (Brown, 2009). Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu, maka kegiatan seleksi mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik.

Perusahaan dapat memberikan layanan yang terbaik bagi para pelamar sehingga masing-masing akan mendapatkan kepuasan, sedangkan bila seleksi dilaksanakan secara tidak baik, maka perusahaan akan

memperoleh dampak negatif, keluhan pelanggan yang tidak puas, produk yang dihasilkan berkurang dan tidak berkualitas yang akibatnya perusahaan akan menderita kerugian. Oleh karena itu, seleksi merupakan kegiatan yang benar-benar harus disiapkan secara baik melalui proses yang panjang dan memerlukan biaya yang besar, namun hasilnya akan dinikmati untuk jangka panjang dan karyawan tersebut dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi serta berkarya secara maksimal.

Keputusan penerimaan akhir dilakukan oleh manajer, departemen SDM mengevaluasi para pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid, atau dapat pula dikatakan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini, termasuk pemanduan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja pelamar dan perusahaan.

Pendapat lain dikatakan bahwa proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik antara calon tenaga kerja dengan perusahaan. Perusahaan memutuskan menawarkan lowongan kerja, calon pelamar memutuskan apakah perusahaan beserta tawarannya, akan memenuhi kebutuhan dan tujuan pribadinya. Pada umumnya proses seleksi cenderung ditentukan sepihak, yaitu dominasi pada pihak perusahaan (Tlonaen, 2022).

Proses seleksi dalam praktiknya tergantung pada tiga masukan yang bermanfaat, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan rekrutmen. Dalam hal ini, informasi analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan, dan standar kinerja yang dituntut oleh pekerjaan. Perencanaan SDM mengidentifikasi pekerjaan dengan cara yang logis dan efektif. Selanjutnya, terbentuk suatu kumpulan pelamar yang kemudian akan diseleksi. Ketiga masukan itu, akan membimbing proses seleksi dapat berlangsung dengan cara yang lebih efektif dan efisien dengan arah yang lebih jelas.

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut, perlu dilakukan seleksi, sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Peluang jabatan ini, dapat diisi oleh siapa saja yang ada di lingkungan perusahaan tersebut yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu.

Proses dan Tahapan Seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar, sampai akhirnya memperoleh keputusan diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Proses tersebut, pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu, digunakan berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing.

Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu reliabilitas dan validitas. Reliabilitas (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu; dan juga pertimbangan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi saat ini. Ada banyak sumber kesalahan dalam pengukuran pada waktu wawancara, misalnya karena terlalu membandingkan dengan kandidat lainnya yang sangat superior, tekanan waktu atau terpesona pada kemampuan pelamar menciptakan impresi manajemen yang positif, tetapi pada akhirnya tidak sesuai dengan kenyataan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Validitas adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata. Hasil tes seorang karyawan dikatakan valid, bila skornya tinggi dan kenyataan di lapangan memang sesuai.

Metode seleksi mungkin saja dapat dipercaya tetapi tidak valid, namun metode seleksi yang tidak dapat dipercaya tentu saja tidak akan valid.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi yaitu (Gamage, 2014).

1. Surat-Surat Rekomendasi

Pada umumnya, surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif. Hal yang perlu diperhatikan, bagaimana isi rekomendasi terutama tentang sifat-sifat orang yang direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan evaluasi.

2. Format (*Borang*) Lamaran

Pada tahap ini, perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan. Banyak perusahaan menggunakan format (*borang*) lamaran sebagai alat *screening* untuk menentukan apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan yang minimal. *Borang* itu, secara khusus meminta informasi tentang pekerjaan yang pernah dialami pelamar dan status pekerjaan yang sekarang, contoh format bio data sebagai salah satu dari format tersebut.

3. Tes Kemampuan

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini, dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan. Tes ini ditujukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan, kecekatan, kepribadian, minat, bakat, prestasi, dan lain-lain. Di samping itu, tes berfungsi untuk meramal berhasil tidaknya pelamar dalam melaksanakan pekerjaan, reaksi, kecerdasan, potensi, dan lain-lain.

4. Tes Potensi Akademik

Beraneka macam tes mengukur sejauhmana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi. *Cognitive ability test* mengukur kemampuan potensi pelamar yang pada area tertentu, misalnya matematika, inteligensia. Hal ini merupakan predictor yang sah dari kinerja pekerjaan yang mempunyai skor tinggi. Dalam *cognitive test*, diramalkan pelamar akan dapat belajar lebih banyak dan lebih cepat serta dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kondisi.

5. Tes Kepribadian

Tes kepribadian menaksir sifat-sifat, karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama. Tes ini, paling banyak digunakan untuk membuat keputusan seleksi karyawan sekitar tahun 1940-an dan 1950-an, tetapi saat ini jarang digunakan untuk meramalkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karena diragukan *reliability* dan *validity*nya. Tes ini, sering dipersoalkan karena sifat-sifat adalah subjektif, dan tidak dapat dipercaya serta tidak berkaitan langsung dengan kinerja pekerjaan. Alasan utama kurangnya dukungan pada jenis tes ini, karena tidak ada kesepakatan umum terhadap ukuran sifat-sifat.

6. Tes Psikologi

Para pengusaha *corporate*, pengusaha retail, perdagangan eceran, perbankan, dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini, dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, melalui tes psikologi merupakan alat untuk mengukur kepribadian atau temperamen, kemampuan logika dan pertimbangan, pendapat, kreativitas serta komponen-komponen kepribadian lainnya.

7. Wawancara

Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya. Suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan); dan
- b. mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).

Teknik wawancara sebagai cara tes yang paling banyak dipakai sebagai alat seleksi, justru teknik ini yang paling banyak mendapat kritik karena sangat rendah reliabilitas dan validitasnya (Oaya, et al., 2017). Hal ini disebabkan oleh berbagai bias yang terjadi selama proses wawancara, baik dari sikap pewawancara, jenis-jenis pertanyaan yang menyulitkan, maupun karena kondisi para pelamar yang berbeda-beda. Untuk mengatasi ketidakpastian ini, maka digunakanlah perbaikan wawancara dalam bentuk wawancara yang terstruktur yang disebarkan secara langsung pada analisis pekerjaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara terstruktur meliputi pertanyaan situasional, pengetahuan pekerjaan, dan syarat-syarat yang diajukan para pekerja.

Peranan Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi MSDM, mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sebagaimana diterapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi (Durai, 2010). Kedua kegiatan tersebut, didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia.

Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan.

Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut, secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, evaluasi kinerja, dan kompensasi. Pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi sepenuhnya adalah tanggung jawab dari departemen SDM dalam suatu perusahaan secara manajerial. Artinya, tidaklah semua kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh setiap karyawan baik secara sendiri maupun yang tergabung dalam perusahaan seperti *recruiter*, pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki oleh suatu perusahaan.

Daftar Pustaka

- Brown, J. & Swain, A. (2009). *The Professional Recruiter's Handbook: Delivering Excellence in Recruitment Practice*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. India: Pearson.
- Gamage, A.S. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An Analysis of The Link with Business Performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Giovannini, E. (2013). *Human Resource Management and Training: Compilation of Good Practices in Statistical Offices*. New York and Geneva: United Nations.
- Nikolaou, I. & Oostrom, J. (2015). *Recruitment, Selection, and Selection: Contemporary Issues for Theory and Practise*. New York: Psychology Press.
- Oaya, Z., Ogbu, J. & Remilekun, O. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy of Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 32-42.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Dayan Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rivai, V., dkk. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suryani, N. & FoEH, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Bali: Nilacakra Publishing House.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumebr Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

- Tlonaen, A.W. (2022). The Effect of Recritment and Training on Performance: A Case Study of Indonesia National Police Personnel in the United Nasions Mission in Sudan. *KnE Social Sciences, The 3rd International Conference on Governance, Public Administration, and Social Science (ICoGPASS)*, 816-837.
- Wijaya, C. & Rifa'I, M. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing.

Profil Penulis



Dr. Nurfatwa Andriani Yasin, S.T., M.M.

Lahir di Bone Provinsi Sulawesi Selatan, tanggal 16 Desember 1981. Penulis merupakan dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Tri Dharma Nusantara. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Teknik (ST) di jurusan Teknik Manajemen Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2004. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen (MM) di prodi Manajemen Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia patahun 2007. Pada tahun 2019, penulis menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengalaman sebagai dosen dimulai di Universitas Indonesia Timur, STIKI Makassar, Universitas Teknologi Sulawesi, Universitas Indonesia Timur, dan saat ini di STIE Tri Dharma Nusantara. Penulis aktif melakukan penelitian terindeks Scopus, Sinta, dan Google Scholar. Penulis Aktif mengikuti organisasi di antaranya sebagai Anggota ADPERTISI tahun 2020-2024, Anggota PDRI tahun 2019-2023, dan Anggota ADRI tahun 2017-2022.

E-mail Penulis: nurfatwaandriani@gmail.com

JOB ANALYSIS, JOB DESCRIPTION, DAN JOB SPESIFICATION

Dewi Pratiwi Indriasari, S.P., M.M
STIE Amkop Makassar

Pendahuluan

Pada era digital perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, akan tetapi sebelum itu diperlukan suatu analisis, sehingga nantinya *owner* mengetahui posisi yang dibutuhkan, membuat perincian, dan karyawan mampu berkontribusi serta keahlian khusus yang dimiliki karyawan.

Keberhasilan perusahaan juga tidak lepas dari aturan atau standar dan indikator-indikator yang telah ditetapkan, dalam mengukur kinerja perusahaan standar operasional (SOP), dan *Key Performance Indikator* (KPI). Selain itu, perusahaan menganalisis suatu jabatan tertentu, seperti *job analysis, job description dan job specification*.

Key Perfomance Job Analysis sebagai Pedoman Awal, Why

Job Analysis sangat penting diketahui dan diterapkan pelaku usaha terutama *Business Owner*, karena:

1. untuk menemukan atau mencocokkan keterampilan karyawan dan pekerjaannya;

2. untuk merancang program pelatihan;
3. untuk pengembangan karir karyawan; dan
4. untuk menjadi pertimbangan, apakah *job* tertentu perlu dihilangkan atau sebaliknya.

Job analysis merupakan awal dan dasar dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, juga berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan *performance* karyawan divisi produksi (Andrean, 2016). Sepaham yang dikatakan (Hasanah et al., 2021) tentang pentingnya *job analysis* sebagai langkah pertama dan prasyarat yang harus dilakukan pimpinan adalah menelaah, dan memahami kebutuhan pegawai melalui analisis pekerjaan (*job analysis*), agar fungsi organisasi dapat tercapai secara maksimal dan efektif.

Hasibuan (2011) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai, sedangkan (Fathoni, 2006) mengatakan bahwa organisasi dapat bertahan dan berkembang apabila memiliki ketangguhan sumber daya manusia, sehingga diperlukan analisis pekerjaan.

Job Analysis adalah proses sistematis untuk mengenal karakteristik suatu pekerjaan, artinya dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki seseorang dapat mengerjakan suatu pekerjaan (Bangun, 2012). Analisis pekerjaan diartikan menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan (Azizi, 2018).

Job analysis is a vital tool for effective human resource planning policy of any given organization either private or public, (Augustine & Linus, 2020). Analisis pekerjaan yang diusulkan oleh (Singh, 2008) adalah analisis pekerjaan tradisional, merupakan langkah penting dalam mengevaluasi organisasi, sehingga dapat mengatasi kebutuhan yang muncul, dan organisasi perlu fleksibel untuk mengakomodasi perubahan yang cepat.

Strategi yang digunakan untuk memotivasi, kepuasan kerja termasuk gaji, efektivitas organisasi dan kinerja karyawan melalui program pelatihan, maka diperlukan analisis pekerjaan dalam mengevaluasi jabatan (Okolie, 2018).

Job analysis akan memberikan keterangan yang mampu mengetahui kinerja karyawan, seperti tugas-tugas yang dilaksanakan, syarat, dan tanggung jawab perorangan serta kondisi kerja karyawan. Oleh sebab itu, sangat penting suatu perusahaan memahami pentingnya *job analysis* dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Shafariah, 2022) bahwa tugas, pendidikan, pengalaman dan keterampilan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Job analysis is a process of gathering relevant information about various aspects of a job and is concerned with the identification of tasks required to be performed as part of it and the process of breaking down a specific job into parts and scrutinizing each of them to gather the necessary information (Durai, 2010).

Analisis pekerjaan adalah metode unik yang didasarkan pada hasil yang didukung oleh data. Dalam melakukan analisis pekerjaan secara tepat, dapat memberikan informasi yang cukup untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dapat diakses, dan digunakan oleh manajemen untuk merancang evaluasi kinerja yang berfokus pada pengembangan bakat (Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, 2010).

Job Analysis is used by companies to identify job description and job specification. The job description is made to define the specifications of the work that will be charged to the holder of the title "the right place". Job specification used to find the requirement of the person who will fill the position "the right person" to be placed according to the work that will be charged. Job Analysis produces information for writing job description a list of the what the job entails, and job specification, what kind of people that hired for the job (Dessler, 2012).

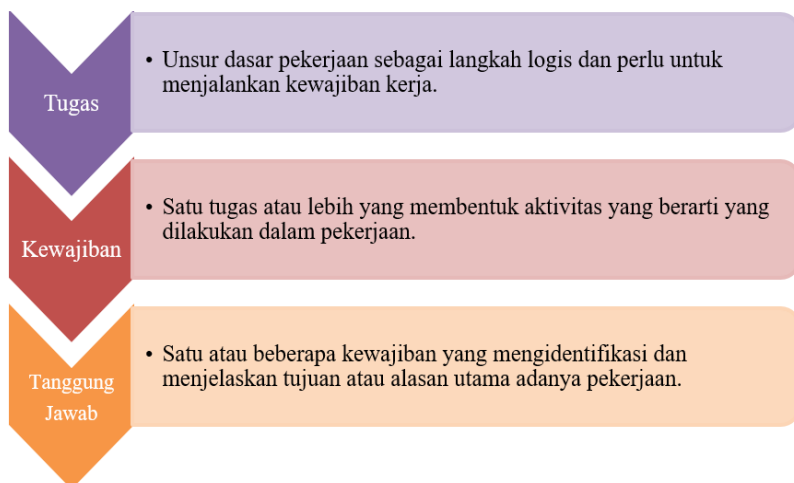
Analisis pekerjaan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap pekerjaan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan. Analisis pekerjaan itu sendiri dilakukan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi esensial suatu pekerjaan melalui prosedur yang sistematis, dan persyaratan yang harus dipenuhi (Nawawi, 2011).

Analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks di mana pekerjaan dilaksanakan (Sedarmayanti, 2010).

Analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. proses menghimpun setiap pekerjaan yang berguna mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan; dan
2. proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional berserta tanggungjawabnya (Sadili, 2009).

Selanjutnya, (Kaswan, 2012) menguraikan analisis pekerjaan sebagai proses pengumpulan secara sistematis dan analisis informasi tentang pekerjaan yang mencakup:



Gambar 11.1 Analisis Pekerjaan

Teknik atau cara melakukan analisis pekerjaan, tidak harus sama di setiap perusahaan atau organisasi, tergantung kebutuhan organisasi. Akan tetapi, sangat penting adalah hasil analisis pekerjaan yang dilakukan haruslah akurat dan tercatat secara rapi, untuk dijadikan acuan dalam proses manajemen SDM selanjutnya. Kaitan analisis pekerjaan dalam proses atau fungsi manajemen SDM sangatlah erat. Analisis pekerjaan dilakukan pada proses perencanaan manajemen SDM, kemudian hasilnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan pada seluruh proses manajemen SDM (Rouf, 2018).

The strong of job analysis on several measures of performance suggests that job analysis is indeed a cornerstone of HR activities and a vital strategic management practice to gain competitive advantage (Suthar et al., 2014).

Job Analysis dapat dikatakan sebagai langkah awal atau kunci keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan pada era digital. Tentu saja perusahaan atau organisasi terus berevolusi, agar tetap bertahan sebab banyak perubahan bahkan perubahan setiap saat, setiap bulan dan setiap tahunnya. Perubahan-perubahan seperti nilai-nilai sosial, perubahan teknologi, dan perubahan lingkungan itu sendiri. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi dapat menata/mengatur, memberikan keterampilan melalui *training* yang berkelanjutan sebagai strategi untuk dapat bersaing pada era digital, sehingga penempatan karyawan sesuai kebutuhan agar mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Selain itu, *job analysis* perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi/perusahaan serta menetapkan *Job Description*, dan *Job Specification*.

***Job Description* pada Era Digital, Sudahkah Anda Terapkan dengan Benar?**

Era globalisasi mempunyai dampak dalam dunia organisasi/usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat di antara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya, dengan

adanya globalisasi, maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi yang efektif dan efisien.

Fenomena adanya era disrupsi akibat kemajuan teknologi, organisasi harus berbenah untuk selalu melakukan inovasi, sehingga perusahaan dapat memiliki daya saing maupun keunggulan yang unik, tidak terkecuali mengelola dan mengembangkan SDM. Untuk itu, diperlukan uraian kerja yang jelas dan terstruktur sesuai keahlian dan kemampuan pegawai atau karyawan. Dalam perusahaan, harus terdapat suatu departemen yang dalam pelaksanaan tugasnya untuk mengatur fungsi perencanaan sumber daya manusia, melaksanakan tugas tersebut, maka departemen yang bersangkutan, akan mengkalkulasikan perihal jumlah karyawan yang akan diberikan wewenang dalam menciptakan suatu pekerjaan dengan merinci tugas dan tanggung jawabnya (Gunawan, 2014).

Karyawan yang mengetahui uraian pekerjaannya, akan lebih mudah dalam bekerja karena mereka telah mengetahui tugas apa yang akan diberikan, sehingga mereka tidak bingung. Dengan diterapkannya *job description*, karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya, serta dapat memahami tugas dan kewajiban diberikan oleh pimpinan. Artinya, memberikan deskripsi tugas serta tanggung jawan yang jelas kepada karyawan akan memudahkan dan membantu menjalankan pekerjaannya (Syelviani, 2017).

Lebih lanjut, (Andriani et al., 2022) mengemukakan, jika *job description* yang diberikan kepada karyawan dapat membuat karyawan tersebut, mengetahui tentang pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga meningkatkan kesempatan karyawan untuk jauh lebih baik dalam menghasilkan kinerja optimal yang diharapkan. Sepaham dengan (Riedel, A. G., Lengkong, V. P., & Trang, 2019), bahwa *job description* memiliki dampak yang bai katas kinerja karyawan, artinya memberikan deskripsi pekerjaan kepada setiap karyawan sesuai dengan jenis dan tugasnya dengan jelas, sehingga karyawan yang mempunyai atau memegang deskripsi pekerjaan dengan

benar pasti melakukan suatu pekerjaan itu secara baik, dan dapat menghindari kesalahan dalam pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Calon pegawai sebelum ditetapkan menjadi pegawai dan mengisi jabatan tertentu, maka dilakukan penguraian secara tertulis tentang latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan kompetensi atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan untuk disesuaikan kualifikasinya, sehingga nantinya pegawai yang bersangkutan dapat memahami uraian pekerjaan yang dibebankan (Suci Arifah Lubis, Tengku Ismalia Mahira, 2022).

Pendapat dari (Mustikawati & Kurniawan, 2014) bahwa dengan adanya *job description*, maka akan membantu mengarahkan pekerjaan menjadi teratur, sehingga langkah-langkah yang diambil dalam melakukan pekerjaan akan lebih jelas dan gamblang.

Selanjutnya, (Priansa, 2014) mendefinisikan *job description* yaitu apa yang diperlukan pimpinan untuk melaksanakan kegiatan, tugas, atau pekerjaannya.

Pendapat lain tentang *job description* adalah daftar jabatan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi jabatan, dan tanggung jawab penyediaan (Masman, 2015). Lain halnya (Grensing-Pophal, 2006) yang menyatakan bahwa *job description* tidak hanya harus menguraikan tanggung jawab yang berada di dalamnya, namun juga kepentingan yang terkait dengan tanggung jawab tersebut, yang meliputi:

1. batas kewenangan yang diberikan pada jabatan ini;
2. tingkat kompleksitas tugas yang dikerjakan;
3. banyaknya kontak internal maupun eksternal yang harus dilakukan;
4. banyaknya akses menuju informasi rahasia;
5. besarnya penilaian independent yang diperlukan;
6. besarnya tekanan yang terlibat dalam pekerjaan;

7. banyaknya jenis mesin atau peralatan yang digunakan;
8. kondisi kerja; dan
9. syarat-syarat ketenagakerjaan.

Wayne (2008) mengemukakan sisi lain dalam *job description*, yaitu harus relevan dan akurat, yaitu berisi hal-hal berikut ini:

1. tugas-tugas utama yang dikerjakan;
2. persentase waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas;
3. standar-standar kinerja yang harus dicapai;
4. kondisi-kondisi kerja dan bahaya yang mungkin terjadi;
5. jumlah karyawan yang menjalankan pekerjaan dan kepada siapa mereka melapor; dan
6. mesin-mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.

Hambatan dalam penerapan *job description* adalah kurangnya ketersediaan pegawai, rendahnya kualitas pegawai, adanya rangkap pekerjaan, adanya rotasi pegawai, dan ketidaksesuaian penilaian *job description* pegawai, penelitian ini dilakukan di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas IA Khusus oleh (Suryani et al., 2018).

Penelitian berbeda juga yang dihasilkan oleh (Huang, 2013) bahwa dokumen tidak sesuai yang ada pada salah satu perusahaan tempat peneliti, sehingga kondisi ini menyebabkan tidak diketahuinya kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing pemegang jabatan, akibatnya program pengembangan bagi masing-masing pemegang jabatan pun jarang diadakan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan (Rachmawati, 2019), menyatakan *job description* yang diterapkan pada perusahaan tertentu pelaksanaannya belum dilakukan secara optimal, dan perlu adanya upaya untuk meningkatkan, hal-hal yang perlu diperhatikan oleh karyawan, antara lain tidak *overlapping* dengan posisi

lain, memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan, kejelasan mengenai target yang diharapkan, kesesuaian target dengan pekerjaan.

Karyawan perusahaan yang memiliki rasa empati untuk melakukan pekerjaan yang diberikan atau sesuai wewenangnya, memiliki tanggung jawab penuh, sehingga pekerjaannya dapat tercapai secara optimal (Tarigan et al., 2019).

Kesimpulan dari penerapan *job description* pada era digital, dengan adanya *gab research* tentang *job description*, kita bisa mengartikan bahwa *job description* selama ini kita pahami. Tidak selamanya menjadi patokan atau dengan kata lain, sudah tidak lagi bisa menjadi patokan, karena teknologi terus mengintai, kita perlu pandai menunggangi teknologi digital dan mengupayakan solusi digital untuk mempermudah pekerjaan kita sehari-hari, menggunakan teknologi pada era disrupsi ini berarti “*new tools for doing old things*”.

Job Specification Penting! Why

Transformasi digital telah menjadi prioritas banyak perusahaan untuk berubah, salah satu penyebabnya adalah manajemen SDM, di mana SDM dituntut untuk lebih cerdas dan lebih aktif.

Isu perubahan organisasi sebagai dampak global dari perubahan teknologi dan informasi yang kemudian menyebabkan masalah kepuasan kerja, karena perubahan pola kerja dan budaya organisasi merupakan isu yang memengaruhi seluruh jenis organisasi, termasuk organisasi atau instansi pelaksana layanan pemerintahan maupun daerah. Adanya perubahan tersebut, tentu memudahkan organisasi menentukan pekerjaan yang spesifik atau jabatan khusus kepada karyawannya, seperti pendidikan, *skill*, pengalaman, dan gender, dengan kata lain bahwa menggambarkan kualifikasi karyawan.

Spesifikasi pekerjaan (*job spesification*) merupakan rincian karakteristik yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian kualitas pekerjaan minimum orang yang bisa diterima, agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya, spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dengan kualitas *definity* yang dibutuhkan dari pemangku jabatan. Spesifikasi pekerjaan mmemberikan uraian informasi mengenai:

1. tingkat pendidikan pekerja,
2. jenis kelamin,
3. keadaan fisik,
4. pengetahuan dan kecakapan,
5. batas umur,
6. status,
7. minat,
8. perilaku, dan
9. pengalaman (Sudaryono, 2015).

Mangkuprawira (2011) spesifikasi pekerjaan menggambarkan karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang digambarkan dalam uraian pekerjaan, dimuat dalam spesifikasi pekerjaan. Secara tipikal, spesifikasi pekerjaan merinci tingkat pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang relevan untuk suatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual. Selain itu, kemampuan lama berjalan, berdiri, mencapai tujuan, dan mengangkat yang dipersyaratkan pengusaha. Semua persyaratan fisik dan nonfisik di atas, secara ideal akan terkait dengan tipe pekerjaan yang akan dipegang oleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut.

Spesifikasi jabatan adalah suatu keterangan tentang syarat-syarat orang minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan dengan baik (Moekijat, 2010), sedangkan (Dessler, 2013) menyatakan bahwa persyaratan jabatan yang merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi dalam suatu jabatan, yakni pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain sesuai *job* dari analisis jabatan.

Penelitian lain menyatakan *job specification* terdiri dari pengalaman, pendidikan, serta karakter tertentu dari karyawan yang bisa mendukung dalam melakukan pekerjaan, (Wahed, A., Djaelani, A. K., & Slamet, 2021). Kemudian (Ahmad, A. R., Soon, N. K., Isa, K., & Rizad, 2019), mengungkapkan *job specification* adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan karakteristik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan termasuk kemampuan, keterampilan, pengalaman, kualifikasi, tingkat motivasi, dan kesehatan mental dan fisik. Selain itu, karakteristik yang dibutuhkan harus berhubungan dengan bidang pekerjaan dan terukur, misalnya kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jangka waktu yang ditentukan.

Lain halnya yang disampaikan oleh (Mangaleswaran, T., & Kirushanthan, 2015), *job specification* memberikan informasi terperinci tentang pekerjaan yang mencakup persyaratan pekerjaan, seperti keterampilan atau pengalaman sebelumnya di bidang tertentu. Persyaratan seperti persyaratan pendidikan, profesional, dan sertifikasi bagi seseorang yang melakukan pekerjaan ditentukan oleh perusahaan melalui spesifikasi pekerjaan ini.

Alwi (2014) memberikan perbedaan yaitu bahan penyusunan pekerjaan diklasifikasikan berdasarkan kelas-kelas, kelompok-kelompok, seperti keluarga yang sesuai dengan beberapa skema yang sistematis, skema kalsifikasi tradisonal yang berdasarkan pada kewenangan organisasi, teknologi yang berdasarkan isi pekerjaan, dan perilaku manusia yang berdasarkan isi jabatan.

Hasil penyusunan spesifikasi jabatan mencakup pendidikan, pengalaman dalam pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, kepriadian dan pelatihan yang diutuhkan untuk menunjang pelaksanaan dalam menjalankan pekerjaan (Schuller, 1997).

Sugiantoro (2010) membagi *job spesification* dalam beberapa subdimensi.

1. Pendidikan dan pelatihan, menggunakan indikator:
 - a. kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan;
 - b. kesesuaian tanggung jawa pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja; dan
 - c. efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan.
2. Kompensasi, menggunakan indikator:
 - a. kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan;
 - b. kesesuaian pekerjaan dengan keahlian;
 - c. kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan;
 - d. kesesuaian pekerjaan dengan minat;
 - e. pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif;
 - f. keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif; dan
 - g. minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif.

Berdasarkan uraian tentang pentingnya *job spesification* pada era digital, karena sumber daya manusia sebagai sumber yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi dengan beberapa alasan.

1. SDM suatu organisasi harus memiliki kemampuan untuk menjadi *man the power change*.
2. Perubahan Teknologi menuju informasi teknologi.

Daftar Pustaka

- Ahmad, A. R., Soon, N. K., Isa, K., & Rizad, H. (2019). The Job Specification and Job Description for Indonesian Workers in Malaysian Construction Industry. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5). <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1036.0585C19>.
- Alwi, W. S. dan. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press, Jatinangor.
- Andrean, V. L. (2016). Perancangan *Job Analysis* Divisi Produksi pada Perusahaan CV. Jafas. *Manajemen dan Start-Up Bisnis Volume, 1*(1), 1–7.
- Andriani, D., Ilmiah, N. S.-J., & 2022, undefined. (2022). Pengaruh Job Description, Job Specification dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT Aice Ice. *Ejurnal.Stie-Trianandra.Ac.Id*, 1(2). <http://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jimak/article/view/311>
- Augustine, A., & Linus, L. (2020). Imperative Implications of *Job Analysis* on Employees' Commitment of Public Sector Organizations in Cross River State, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 8(1), 49–68. <https://doi.org/10.37745/ijbmr.vol8.no1p49-68.2020>
- Azizi, M. H. (2018). Analisis Pekerjaan dalam Prespektif MSDM pada Pendidikan Islam di Indonesia. *Intelegensia*, 6(2), 119–129. <https://ejournal.unisnu.ac.id/JI/article/view/1818>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Aksara Pratama.
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management (13th Edition ed)*. London, England: Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.

- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. India: Pearson Education India.
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2010). *Human Resource Selection (7th edition)*. Cengage Learning. [www.cengage.com/ South-Western](http://www.cengage.com/South-Western).
- Grensing-Pophal, L. (2006). *Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*. Jakarta: Prenada.
- Gunawan, I. J. L. (2014). Analisa pekerjaan dan desain pekerjaan pada PT Chandra Elc di Sidoarjo. *Agora*, 2(1), 569–573. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/1529>
- Hasanah, S. U., Idris, E. P., & Mashuri, S. (2021). *Job Analysis dan Efisiensi Kerja Lembaga Pendidikan. Istiqra: Jurnal Hasil Penelitian*, 9(01), 151–166.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huang, V. (2013). Review Job Description dan Pembuatan Rancangan Pengembangan Kompetensi di PT X. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1), 1–10.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Mangaleswaran, T., & Kirushanthan, K. (2015). Job Description and Job Specification: A Study of Selected Organizations in Sri Lanka. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 41(1), 30–36.
- Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Masman, Y. S. dan R. R. (2015). *Organization Design and Job Analysis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Mustikawati, F., & Kurniawan, I. (2014). Pengaruh *Job Description* Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Security di PT Wilmar Nabati Indonesia – Gresik. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 03(02), 154–180. <http://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/article/view/223>
- Nawawi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Okolie, U. C. (2018). The Strategic Importance of *Job Analysis* as a Basic Human Resource Management Technique. *Andah Journal*, 11, 20–42.
- Pitaloka, K., Mulyatini, N., & Kasman, K. (2019). Pengaruh job description dan job specification terhadap kinerja (Suatu Studi pada PT Pos Indonesia Cabang Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2019, 1(2), 42-58.
- Priansa, D. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati. (2019). *Implementasi Uraian Jabatan (Job Description) Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung-Jawa Barat)*. Thesis. Institut Manajemen Koperasi Indonesia.
- Riedel, A. G., Lengkong, V. P., & Trang, I. (2019). Pengaruh Human Relation, Job Satisfaction Dan Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Manado Quality Hotel. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3).
- Rouf, M. (2018). Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia (Sdm) Pada Lembaga Pendidikan Islam. *AL-ASASIYYA: Journal of Basic Education*, 2(2), 44–64. <https://doi.org/10.24269/ajbe.v2i2.1118>
- Sadili, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Pustaka Setia.

- Schuller, R. . and S. E. J. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kedua. Bandung: Mandar Maju.
- Shafariah, H. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Job Analysis*. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 18(2), 175. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v18i2.1847>
- Singh, P. (2008). *Job analysis* for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Suci, Arifah Lubis, & Tengku, Ismalia Mahira, A. I. L. N. (2022). Efektivitas Penerapan Job Desk Dinas Lingkungan Hidup Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan Hidup (PPKL). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2, 355-361.
- Sudaryono. (2015). *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiantoro, B. (2010). Persepsi Karyawan tentang Penerapan Analisis Jabatan. *Bisnis & Organisasi. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 17(1),61-69.
- Suryani, I. M., Sulistyaningrum, C. D., & Murwaningsih, T. (2018). Analisis Penerapan *Job Description* Pegawai (Studi Kasus Di Pengadilan Negeri Surakarta Kelas Ia Khusus). *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 2(5), 1–7. <http://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/jikap>
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of *Job Analysis* on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 166–181. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00186-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00186-5)

- Syelviani. (2017). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Camat Tembilahan. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 2017, 1(1), 43-55.
- Tarigan, F. C., Sari, S., Sitompul, F. M., & Perangin-angin, R. W. S. B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan *Job Description* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Giovani Abadi Sentosa. *Jurnal Global Manajemen*, 8(1), 70-78.
- Wahed, A., Djaelani, A. K., & Slamet, A. R. (2021). Pengaruh Job Description, Job Specification, Standar Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Pada Balai Produksi dan Informasi Audio Visual Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(13).
- Wayne, M. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Profil Penulis



Dewi Pratiwi Indriasari, S.P., M.M

Tempat Tanggal Lahir, Bogor, 04 Juni 1976, Lulusan UPN Veteran Surabaya tahun 1998, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian (S.P), dan Magister (S-2) Universitas Krisnadwipayana Jakarta tahun 2000.

Penulis Salah Satu Dosen PNS di bawah naungan LLDIKTI Wilayah IX Sultan Batara ditempatkan di STIE Amkop Makassar sebagai Dosen Tetap. Ketertarikan penulis menulis kajian tentang Manajemen. Ketertarikan penulis di bidang manajemen dituangkan dalam bentuk penelitian dalam waktu 3 tahun terakhir. Adapun beberapa judul yang sudah dipublikasikan antara lain: Pengaruh locus of control dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi; *Marketing Mix Analysis on Increasing Sales Volume at Perumnas Branch I Tamalanrea in Makassar*; Analisis Performance Marketing Bisnis Usaha Kecil dan Menengah Selama Pandemi di Kecamatan Tallo Makassar; Lingkungan Kerja Melalui Motivasi, Model Dapat Meningkatkan Kinerja Karyawan STIE Amkop Makassar; Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran melalui Digital Marketing; dan *Service Quality Towards Banking Customer Satisfaction And Loyalty PT. Bank Mandiri*.

E-mail Penulis: dewisinaulan01@gmail.com

TRANSFORMASI PERAN DAN FUNGSI SDM DALAM DUNIA MODERN

Romi Susanto, S.E., M.M.

Akademi Keuangan dan Perbankan Padang

Transformasi Peran dan Fungsi SDM

Human resource atau SDM adalah bagian dalam sebuah organisasi yang harus melaksanakan aktivitas-aktivitas penting. Para *line* manajer bersama profesional HR (*Human Resource*) memiliki tugas penting, yaitu menggerakkan banyak orang agar dapat membantu fungsi SDM dengan efektif serta efisiensi dalam bekerja. Untuk dapat mencapai hal itu, fungsi SDM harus mampu memandang karyawannya sebagai aset penting yang harus dikelola dengan baik, bukanlah sekedar biaya bagi perusahaan. Memandang karyawan sebagai aset adalah bagian dari HR *management* terkini.

Divisi Sumber Daya Manusia dapat melibatkan masing-masing divisi tentang bagaimana mengelola tim di setiap divisi tersebut, sebagai bagian dari bisnis proses. Seperti di antaranya, bagaimana merekrut karyawan, menyusun benefit untuk karyawan, mengusulkan pelatihan dan strategi pengembangannya, sehingga dalam hal ini profesional HR adalah konsultan bagi perusahaan yang memberikan saran kepada para manajer tentang berbagai isu yang *related* dengan karyawan, dan bagaimana membantu mereka mencapai tujuan dari perusahaan.

Di berbagai tingkat organisasi, manajer dan profesional HR bekerja sama untuk mengembangkan keahlian karyawan. Sebagai contoh, profesional HR menyarankan manajer dan supervisor tentang bagaimana cara menetapkan tugas karyawan ke dalam fungsi SDM yang berbeda dalam organisasi, sehingga membantu organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam sebuah organisasi yang fleksibel, karyawan selalu bergeser fungsi bisnisnya berdasarkan prioritas bisnis dan preferensi setiap karyawan.

Profesional HR juga menyarankan strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan di organisasi. Hal ini dimulai dengan cara merekrut orang yang tepat untuk posisi yang tepat sesuai kualifikasinya. Setelah seorang diangkat sebagai karyawan, maka ia harus berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan harus selalu merasa tertantang oleh manajer mereka sepanjang tahun.

Sebuah tim HR membantu bisnis mengembangkan keunggulan yang kompetitif, dalam rangka membangun kapasitas perusahaan, sehingga mampu menawarkan produk/jasa yang terbaik kepada pelanggan. Untuk membangun sumber daya efektif, perusahaan swasta selalu bersaing dalam mendapatkan orang-orang berbakat. Mereka sebut sebagai *war of talent*, yaitu bagaimana mempertahankan karyawan dan membantu mereka tumbuh dan memberikan komitmen dalam jangka waktu yang panjang.

Peran dan Fungsi Sumber Daya Manusia Modern

Beberapa praktisi Perusahaan memandang peran sumber daya manusia tradisional sebagai birokrasi. Fungsi SDM di banyak organisasi adalah sebagai sistematisasi dan pelaku kebijakan dari manajemen. Peran mereka lebih dekat dengan fungsi personalia dan administrasi.

Peran dan fungsi SDM pada awalnya, dalam banyak perusahaan, datang dari administrasi atau departemen keuangan karena fungsinya mempekerjakan karyawan, membayar karyawan serta berurusan dengan manfaat organisasi, hal ini tidaklah mengherankan.

Dalam peran ini, profesional HR melayani agenda agenda eksekutif dengan baik. Beberapa perusahaan merasa perlu untuk peran ini tetap ada. Anda tidak ingin setiap manajer menempatkan sendiri setiap kebijakan. Gaji dan tunjangan untuk karyawan memerlukan administrasi, namun sekarang sudah ditangani secara elektronik. Dalam pertempuran peran ini, seringkali karyawan menganggap HR sebagai musuh dan bila karyawan dekat dengan HR, maka berarti orang tersebut mencari masalah dengan manajernya sendiri. Inilah yang diyakini karyawan, bahwa fungsi HR adalah semata-mata untuk melayani manajemen.

Fungsi SDM Butuh Bertransformasi

Jika fungsi Sumber Daya Manusia di organisasi saudara tidak mengubah diri untuk menyelaraskan dengan praktik-praktik terkini, manajemen harus mengajukan beberapa pertanyaan kepada pimpinan HR. Apakah saat ini organisasi memiliki departemen HR yang gagal dalam memberikan kontribusi? Untuk memimpin dengan pemikiran modern dan berkontribusi pada profitabilitas perusahaan. Dalam hal ini, Peran HR manajer, direktur, atau eksekutif HR harus paralel dengan kebutuhan organisasi dan perubahannya. Organisasi-organisasi yang sukses, menjadi lebih adaptif, ulet, cepat mengubah arah dan berpusat pada pelanggan.

Tiga Peran dan Fungsi SDM Modern

Dalam lingkungan profesional HR, manajer dan eksekutif adalah mitra strategis, sponsor karyawan atau advokat dan mentor perubahan. Peran ini direkomendasikan oleh Dr. Dave Ulrich, salah satu pemikir terbaik dan penulis di bidang HR, Ia seorang profesor di Universitas Michigan, bahwa profesional HR yang mengerti peran ini, akan memimpin organisasi mereka di bidang pengembangan organisasi, strategi pemanfaatan karyawan untuk melayani tujuan bisnis, serta manajemen bakat dan pengembangan.

Mari kita lihat masing-masing peran tersebut dan dampaknya terhadap fungsi-fungsi HR dan praktik.

1. Mitra Strategis

Pada organisasi modern, dalam rangka menjamin kelangsungan hidup mereka dan kemampuan untuk berkontribusi. Manajer HR perlu menganggap diri mereka sebagai mitra-mitra strategis. Dalam peran ini, orang HR memberikan kontribusi untuk pengembangan dan mencetak prestasi dari seluruh rencana bisnis dan tujuan organisasi. Tujuan bisnis HR dibentuk untuk mendukung pencapaian rencana dan tujuan bisnis secara keseluruhan.

Ketika profesional HR selaras dengan bisnis, setiap komponen personal organisasi akan berpikir tentang bagaimana menjadi kontributor strategis untuk bisnis yang sukses. Untuk menjadi mitra bisnis yang sukses, anggota staf HR harus berpikir seperti orang-orang bisnis, tahu keuangan dan akuntansi dan dapat diandalkan serta bertanggung jawab atas pengurangan biaya dan pengukuran semua program dan proses HR.

Tidak cukup untuk meminta kursi di meja eksekutif, orang HR harus membuktikan bahwa mereka memiliki bisnis yang cerdas, sehingga perlu duduk di sana. Lebih banyak berhubungan dengan peran strategis HR, Bagaimana melakukan perencanaan strategis sumber daya manusia. Mengembangkan sebuah rencana bisnis di departemen HRD. Menciptakan nilai tambah bagi fungsi SDM.

2. Advokat bagi Karyawan

Sebagai sponsor karyawan atau advokat, manajer memainkan peran integral dalam keberhasilan organisasi. Advokasi ini, meliputi keahlian dalam membuat lingkungan kerja di mana orang akan memilih termotivasi, berkontribusi, dan bahagia serta tetap memiliki semangat. Mengembangkan metode yang efektif dalam menetapkan tujuan, komunikasi dan pemberdayaan melalui tanggung jawab,

membangun rasa kepemilikan dari karyawan kepada organisasi.

Profesional HR membantu membangun budaya organisasi dan iklim di mana orang-orang memiliki kompetensi, kepedulian dan komitmen untuk melayani pelanggan dengan baik. Dalam peran ini, HR manager menyediakan keseluruhan strategi manajemen bakat, peluang pengembangan karyawan, program-program bantuan bagi karyawan, strategi berbagi keuntungan (*profit sharing*) strategi, intervensi pengembangan organisasi, proses pemecahan masalah ketika menangani keluhan karyawan dan ruang komunikasi yang dijadwalkan secara rutin.

3. Agen Perubahan

Evaluasi terhadap efektivitas organisasi yang dilakukan secara konstan menghasilkan kebutuhan untuk para HR menjadi agen perubahan. Baik pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan strategi perubahan membuat profesional HR lebih dihargai. Memahami bagaimana menghubungkan perubahan dengan kebutuhan strategis organisasi akan meminimalkan resistansi atau ketidakpuasan karyawan pada rencana perubahan.

Pengembangan organisasi, memberikan tantangan kepada profesional HR. Secara sadar dengan pengembangan organisasi akan membantu menciptakan budaya organisasi yang tepat, memastikan kepuasan karyawan, dan mengukur hasil dari inisiatif organisasi sebagai advokasi untuk karyawan. Profesional HR berkontribusi kepada organisasi dengan mengukur secara berkala fungsi SDM di organisasi. Ia juga merupakan agen perubahan bagi departemen lain. Untuk mempromosikan kesuksesan pada organisasinya, ia mengidentifikasi visi misi, nilai, tujuan dan rencana kerja. Akhirnya, ia membantu menentukan langkah-langkah seberapa baik organisasi dikatakan berhasil.

Transformasi Organisasi

Perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia agar mampu berjalan dengan efektif dan efisien, mampu mencapai sasaran (*target*) serta memiliki implikasi yang signifikan bagi perusahaan, maka perlu dilakukan transformasi organisasi secara keseluruhan. Organisasi/perusahaan digunakan sebagai wadah bagi aktualisasi peran dan fungsi sumber daya manusia. Selain itu, juga dengan adanya transformasi organisasi akan lebih mudah dalam mewujudkan *good corporate governance*. Lancourt dan Savage (1995) mengemukakan empat hal yang perlu dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi.

1. Mendefinisikan kembali bisnis perusahaan dan fokus pada pelanggan (*customer*). Perusahaan dituntut untuk mampu mendefinisikan kembali bisnisnya dan berusaha mengarahkan bisnis tersebut, berorientasi dan fokus pada pelanggan (*customer oriented*). Perusahaan harus merubah orientasi yang tadinya bekerja untuk uang (*profit*) menjadi perusahaan yang bekerja untuk pelanggan (*customer*).
2. Berorientasi pada kerja team (*teamwork*) dan fleksibilitas struktur organisasi. Keseluruhan pekerjaan dalam perusahaan saat ini hendaknya diorganisir dalam satu tim proyek (*project teams*) dan orang-orang yang tergabung dalam *team* tersebut, hendaknya didasarkan pada keahlian (*competencies*) dan minat (*interest*) yang mereka miliki.

Pekerjaan yang didasarkan pada *teamwork* ini tentunya akan berpengaruh pada perubahan sistem dan struktur organisasi yang lebih fleksibel. Struktur organisasi dibuat lebih ramping (*flat*), sehingga lebih memudahkan dalam pengawasan dan pengendalian (*span of control*) dan memperlancar aliran arus informasi (*information flow*), sehingga mampu dihasilkan struktur organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based*) dan berbasis jaringan (*network based-organization*).

Umumnya, perusahaan yang telah memiliki struktur organisasi yang ramping (*flat*) hanya memiliki tiga level, yaitu *counsellors* (terdiri dari senior eksekutif), *partners* dan *associates*.

3. Mengoptimalkan peran kepemimpinan (*leadership role*) dan pembagian nilai (*shared values*). Yammarino, Dansereau and Kennedy (2001) mengemukakan proses kepemimpinan dalam organisasi, diharapkan mampu memberikan hasil berupa terciptanya *team building*, di mana hasil ini merupakan bentuk dari kepemimpinan tim yang menyadari bahwa *employee* perlu dilibatkan dalam setiap strategi bisnis, dan menjadikan *teamwork* sebagai bagian dari organisasi yang berorientasi pada strategi; *delegation and participation*.

Berkaitan dengan pendelegasian dan partisipasi individu atau karyawan dalam pembuatan keputusan dalam suatu organisasi yang bersifat desentralisasi; *exchanges*. Hasil ini fokus pada pertukaran atau transaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya, di mana hal ini menggambarkan bagaimana hubungan kepemimpinan yang efektif antara *dyadic partner* dalam suatu kelompok kerja (*work group*) dan *vertical dyadic*, hasil ini fokus pada hubungan dua arah dalam kelompok kerja.

Pembagian nilai (*shared values*) berperan dalam membentuk perilaku individu (*individual behavior*) dan organisasi guna mencapai tujuan perusahaan (*company's goal*), tanpa perlu adanya mekanisme kontrol dari pihak luar (*external control mechanism*).

4. Melakukan perubahan bahasa/istilah (*change in language*). Perubahan bahasa/istilah dalam jabatan struktur organisasi dimaksudkan untuk mengubah *mind-set* dan mempermudah dalam melakukan transformasi organisasi. Hal ini telah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan baik di Eropa maupun Amerika, seperti penggantian istilah *employee* menjadi *members*, *associates* ataupun *coworkers*.

Dengan adanya transformasi organisasi ini, diharapkan tidak hanya mampu mengubah secara signifikan akan peran (*role*), tanggung jawab (*responsibility*) maupun hubungan (*relationship*) sumber daya manusia, namun juga mampu mengubah struktur dan insfrastruktur perusahaan yang telah mengalami transformasi.

Perubahan ini, diharapkan akan mampu memberikan implikasi pada perusahaan untuk mengubah hubungan yang mendasar (*fundamental relationship*) antara pemimpin dan bawahan, karyawan dan pelanggan serta antara karyawan dan perusahaan, sehingga mampu mewujudkan terbentuknya *good corporate governance*.

Perubahan Lingkungan Bisnis Global

Membahas mengenai peran dan fungsi baru sumber daya manusia, tidak terlepas dari pembahasan mengenai perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi pada dekade saat sekarang ini. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan sangat dramatis ini, secara langsung dapat merubah paradigma mengenai peran, fungsi serta kepemimpinan (*leadership role*) sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ulrich (1998) mengemukakan tantangan bisnis global (*business challenges*) tersebut.

1. Arus Globalisasi

Globalisasi menciptakan suatu lingkungan yang tidak dibatasi oleh jarak, ruang serta waktu. Suatu perusahaan atau organisasi dituntut untuk mampu berpikir secara global dan bertindak secara lokal yaitu dengan mengalirkan dan mengatur sumber daya manusia, ide-ide, produk dan informasi ke seluruh dunia guna memenuhi kebutuhan lokal. Selain itu, juga dalam membuat suatu strategi perusahaan dituntut untuk dapat memahami kondisi yang terjadi dalam lingkungan bisnis tersebut, seperti situasi politik, isu-isu perdagangan dunia/forum WTO, fluktuasi nilai tukar mata uang asing, dan budaya

yang berbeda. Namun, yang paling penting adalah dengan adanya globalisasi, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kemampuan untuk belajar dengan teknologi dan berkolaborasi serta mampu untuk mengelola keragaman (*diversity*), kekomplekan (*complexity*), dan ambiguitas (*ambiguity*).

2. Penciptaan Keuntungan melalui Pertumbuhan

Untuk mampu mencapai keuntungan (*revenue*) melalui pertumbuhan, di antaranya dapat melalui penciptaan produk, jasa dan pasar serta informasi yang baru secara kreatif dan inovatif. Selain itu, juga dapat melalui merger, *aquisition* atau *joint venture* dengan kemampuan dan *skill* yang dapat mengintegrasikan adanya perbedaan proses dan budaya perusahaan atau organisasi tersebut.

3. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi yang pesat pada saat ini digunakan untuk mendapatkan, memanfaatkan dan menyebarkan informasi. Selain itu, juga perusahaan dituntut untuk mampu merencanakan, mengembangkan, dan mengantisipasi perubahan teknologi, karena perkembangan teknologi akan membawa beberapa perubahan, di antaranya perubahan sejumlah tipe, baik tipe pekerjaan, *skill*, struktur organisasi maupun fleksibilitas organisasi.

4. *Intellectual Capital*

Knowledge merupakan salah satu item yang digunakan untuk meningkatkan daya saing, baik dalam menjual ide (*selling idea*) maupun membedakan antara perusahaan satu dengan lainnya dalam melayani pelanggan (*customer*). Perusahaan yang sukses merupakan perusahaan yang mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan Pelanggan yang royal serta mampu mengembangkan organisasi secara global dan *responsive* terhadap pelanggan maupun perubahan teknologi.

5. Perubahan (*Change*)

Perubahan lingkungan bisnis yang seringkali tidak mampu diprediksi menuntut perusahaan untuk mampu belajar dengan cepat serta tanggap, berinovasi secara berkelanjutan, menciptakan strategi-strategi baru, mendeteksi dengan cepat adanya perubahan *trend*, membuat keputusan yang tepat dan cepat dalam menangkap peluang bisnis yang ada.

Perubahan Peran Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan yang begitu cepat, menuntut organisasi untuk mengambil langkah strategis agar organisasi dapat terus berkembang dengan baik sesuai dengan perubahan yang terjadi. Langkah strategis yang dapat diambil oleh organisasi, salah satunya adalah merubah peran sumber daya manusia. Pfeffer (1995, dalam Fuad, 2003) mengingatkan bahwa diperlukan suatu perubahan pandangan mengenai hubungan antara manusia dengan pekerjaannya pada pengelolaan sebuah organisasi modern, agar tercapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, di mana perubahan diwujudkan dengan memandang sumber daya manusia sebagai suatu sumber keunggulan strategik, bukan hanya sebagai sumber daya yang harus diminimumkan dan dihindari.

Peran baru sumber daya manusia dalam proses transformasi menurut Lancourt dan Savage (1996, dalam Vibriwati) sebagai berikut.

1. Tanggung jawab fungsional telah bergeser ke lini. Artinya, fungsi-fungsi seperti penarikan, peninjauan kembali, pemecatan, pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan program telah bergeser ke manajer lini dan karyawan.
2. Sumber daya manusia sebagai rekan bisnis. Partner bisnis dalam hal ini bertanggung jawab membantu menetapkan kompetensi yang dibutuhkan, mendorong integrasi organisasi, dan mereorganisasi

departemen sumber daya manusia menjadi sejumlah portofolio dari kapabilitas.

3. Fokus pada pengembangan karir dan kompetensi. Perusahaan sangat menghargai peran dan nilai dari aset yang berupa ilmu pengetahuan, maka diharapkan perusahaan lebih memfokuskan pada identifikasi, dan pengembangan kompetensi inti mereka serta kebutuhan akan pengembangan karir dan keahlian.
4. Membayar untuk suatu keahlian. Fokus pada kompetensi inti berhubungan signifikan dengan kinerja manajemen dan program kompensasi. Untuk itu, perusahaan harus memperhatikan sistem kompensasinya jika ingin mendapatkan kinerja seperti yang diharapkan.
5. Organisasi yang lebih egalitarian. Sumber daya manusia diharapkan dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi terwujudnya lingkungan yang egalitarian, misalnya adanya penilaian kinerja 360 derajat, rotasi jabatan, supervisor bergeser menjadi pelatih, dan sebagainya.

Hubungan antara individu dan perusahaan, pada dasarnya dipersepsikan sebagai hubungan antara pekerja (*employee*) dan institusi yang mempekerjakannya (*employing organization*). Namun, persepsi tersebut, berubah seiring dengan perubahan pandangan dewasa ini di mana hubungan antara individu dan perusahaan telah dipandang sebagai hubungan interaksi antara tenaga kerja profesional (*professional employee*) dengan organisasi yang mempekerjakannya (*employing organization*) sebagai *professionals* dan *employees* (Bunderson, 2001).

Sebagai profesional, keduanya mengasumsikan adanya peran tertentu dan memberikan peran tertentu kepada organisasi di mana peran tersebut, konsisten dengan lembaga dan ideologi tenaga kerja profesional. Sebagai *employee*, keduanya mengasumsikan adanya peran tertentu dan memberikan peran tertentu kepada

perusahaan di mana peran tersebut, konsisten dengan lembaga dan ideologi administratif perusahaan.

Hubungan antara tenaga kerja (*human resources*) dengan perusahaan (*employing organization*) sebagai profesional dan *employee* mengindikasikan telah terjadinya perubahan paradigma baru mengenai peran dan fungsi sumber daya manusia. Perubahan ini, dimaksudkan untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan ekonomi dan bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi (*unpredictable*). Ulrich (1998) menyatakan bahwa untuk menjawab tantangan bisnis tersebut, diperlukan adanya peran dan fungsi baru sumber daya manusia, bukan hanya peran administratif, namun melangkah lebih jauh pada peran dan fungsi bisnis dan strategis sebagai berikut.

1. Sebagai partner bisnis (*business partner*).

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi bisnis yang telah dirumuskan dan digariskan. Umumnya, strategi bisnis perusahaan ini dibuat dan dirumuskan oleh *executive team* di mana *Human Resource Department/Division* (HRD) sebagai salah satu anggotanya.

Untuk melaksanakan peran sebagai *partner* bisnis ini, maka sumber daya manusia harus mampu menciptakan beberapa kondisi.

- a. HRD harus mampu memegang tanggung jawab dalam mendefinisikan dan merumuskan kebijakan mengenai arsitektur perusahaan. Dengan kata lain, HRD harus mampu berperan serta dalam mengidentifikasi, merumuskan, dan merencanakan kebijakan mengenai cara-cara perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.
- b. HRD harus mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan audit organisasi. Dengan kata lain, HRD harus mampu bersikap kritis dalam membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi dan mendeteksi komponen-komponen mana saja dari perusahaan yang perlu

diubah, agar dapat mempermudah dalam pelaksanaan/eksekusi strategi perusahaan.

- c. HRD harus mampu mengidentifikasi dan mendeteksi metode yang dapat digunakan untuk merenovasi bagian-bagian arsitektur perusahaan. Dengan kata lain, HRD dapat mengemban tugas dalam mengusulkan, menciptakan dan mengimplementasikan beberapa praktik-praktik manajemen yang terbaik dalam program perubahan budaya (*culture*) perusahaan. Contoh, sistem penilaian karyawan (*appraisal*), dan penghargaan (*reward*).
 - d. HRD harus mampu merumuskan dan menjalankan pekerjaannya sendiri serta memiliki inisiatif dan prioritas kerja yang jelas. HRD dituntut untuk mampu bekerja sama dengan manajer operasional dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan/inisiatif yang telah dibuat dan dirumuskan.
2. Sebagai *Administrative Expert*. Peran dan fungsi ini, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas baik fungsi HRD itu sendiri maupun proses organisasi secara keseluruhan. Peningkatan efisiensi dan efektivitas akan mampu membangun kredibilitas HRD, sehingga akan mampu berperan secara aktif dalam *executive team* dan menjadi mitra (*partner*) dalam membuat, merumuskan, dan mengimplementasikan kebijakan perusahaan. Selain itu, juga dengan peran dan fungsi ini diharapkan HRD mampu menciptakan kebijakan (*policy*), bagaimana proses pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dalam perusahaan secara keseluruhan, seperti merancang dan mengimplementasikan suatu sistem yang mampu mempermudah keseluruhan departemen untuk *sharing* pelayanan administratif (*administrative services*).
 3. Sebagai *Employee Champion*. Peran dan fungsi ini, berorientasi pada pentingnya meningkatkan moral karyawan (*high employee morale*) serta bagaimana

mencapainya. HRD juga dituntut untuk mampu mengidentifikasi dan mendeteksi penyebab rendahnya moral karyawan sekaligus sebagai penasihat (*advocate*), wakil (*representative*) dan penyambung aspirasi karyawan dalam setiap pembuatan keputusan dan kebijakan oleh pihak manajemen.

4. Sebagai Agen Perubahan (*Change Agent*). HRD bertanggung jawab dalam membangun kapasitas perusahaan guna menjawab tantangan perubahan. HRD juga dituntut untuk memiliki inisiatif dalam melakukan perubahan yang fokus pada penciptaan kinerja *team* (*high-performing teams*), mengurangi waktu siklus dalam berinovasi (*reducing cycle time for innovation*), serta mengimplementasikan teknologi baru yang telah didefinisikan dan dikembangkan dalam waktu yang relatif cepat. Selain itu, juga HRD dituntut untuk mampu merumuskan, merencanakan dan memberikan solusi agar manusia (*people*) dalam perusahaan tidak takut (*resistance*) dalam menghadapi perubahan (*change*).

Ringkasan

Perubahan lingkungan bisnis dan semakin berkembangnya teknologi informasi, menuntut organisasi untuk selalu dapat meningkatkan kinerjanya secara terus-menerus agar organisasi tersebut, mampu *survive* dalam persaingan ekonomi global. Pencapaian kinerja secara terus-menerus, menuntut organisasi untuk dikelola dengan baik oleh manusianya (*human resources*)/individu, di mana faktor manusia tersebut memainkan peran sebagai *human-intelectual-social capital*.

Adanya perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia dari yang bersifat tradisional mengarah kepada peran dan fungsi yang bersifat bisnis dan startegis, diharapkan akan turut serta dapat membawa perubahan baru dalam sistem pengelolaan perusahaan yang

mengarah pada terwujudnya *Good Corporate Governance* dan *Corporate Social Responsibility*.

Dari Perubahan lingkungan yang begitu cepat, menuntut organisasi untuk mengambil langkah strategis agar organisasi dapat terus berkembang dengan baik sesuai dengan perubahan yang terjadi. Langkah strategis yang dapat diambil oleh organisasi, salah satunya adalah merubah peran sumber daya manusia. Pfefer (1995, dalam Fuad, 2003) mengingatkan bahwa diperlukan suatu perubahan pandangan mengenai hubungan antara manusia dengan pekerjaannya pada pengelolaan sebuah organisasi modern agar tercapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perubahan diwujudkan dengan memandang sumber daya manusia sebagai suatu sumber keunggulan strategik, bukan hanya sebagai sumber daya yang harus dihindari.

Daftar Pustaka

- Bunderson, J. S (2001). How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Lancourt, J and C. Savage. (1995). Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function. *International Business Review*.
- Pfeffer, J. 1995. Producing Sustainable Competitive Through the Effective Management of People. *Academy of Management of Executive*, 19(1), 55-72.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 124 – 134.

Profil Penulis



Romi Susanto, S.E., M.M.

Lahir di Ampang Kuranji, Sumatera Barat, 03 Februari 1984, penulis menyelesaikan studi S-2 di Universitas Puta Indonesia “YPTK” Padang pada tahun 2012, prodi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Putra Indonesia “ YPTK” Padang, Saat ini, penulis berprofesi sebagai dosen dan mengajar di Akademi Keuangan dan Perbankan Padang, sejak tahun 2016 sampai saat ini, dengan mengampu mata kuliah Pengantar manajmen, Manajemen sumber daya Manusia, pemasaran jasa keuangan dan Bank dll serta aktif menjadi tutor pada Universitas Terbuka. Selain itu, penulis pun aktif melakukan penelitian baik itu kelompok maupun secara individu serta melakukan pengabdian, penulis juga mencoba menulis buku dengan harapan buku tersebut dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan Negara.

E-mail Penulis: romisusanto@akbpstie.ac.id

MANAJEMEN KARIR

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB
Universitas Pattimura Ambon

Manajemen

Manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya organisasi yang meliputi: *man, money, material, mechine, and method* secara efisien dan efektif.

Secara efisien dan efektif maksudnya dalam melaksanakan pekerjaan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi itu, harus dilakukan dengan cermat dan teliti agar tidak terjadi pemborosan. Setiap pemborosan yang terjadi dalam penggunaan sumber daya organisasi, sekecil apa pun berarti suatu kerugian. Jika sudah terjadi kerugian, itu berarti tidak efektif, karena salah satu indikator efektif adalah tidak terjadi pemborosan yang berdampak pada kerugian. Kerugian adalah sesuatu yang harus dihindari, lebih-lebih dalam organisasi bisnis.

Karir

Istilah karir memiliki makna yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Namun demikian, terdapat kesamaan bahwa masalah karir tidak dapat dilepaskan dengan aspek

perkembangan, pekerjaan, jabatan, dan proses pengambilan keputusan. Atas dasar ini, untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas dan komprehensif tentang hakikat karir.

King, Z. (2004) mendefinisikan karir adalah suatu arah kemajuan profesional, kata yang penggunaannya terbatas pada pekerjaan yang memiliki kemajuan hierarki formal, seperti halnya manajer dan profesional. Karir diartikan juga sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan.

Berdasarkan pengertian tersebut, pengalaman kerja dalam jalur karir tradisional hanya berpengaruh pada orang yang menikmati penghargaan institusional karena keberhasilannya meningkatkan kedudukan dalam struktur organisasi yang sudah ditetapkan. Pada masa lalu, jabatan struktural selalu menjadi impian karyawan, sehingga akan kesulitan untuk menggambarkan kemajuan karier tanpa adanya jabatan yang jelas.

Membahas masalah karir, tentu tidak terlepas dari pekerjaan, yang mana setiap orang membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pekerjaan atau *employment* merupakan tindakan mempekerjakan orang atau memanfaatkan sesuatu, keadaan dipekerjakan, pekerjaan atau bisnis seseorang. Pekerjaan juga merupakan sebuah status bagi seseorang, atau perwujudan dari keadaan seseorang yang dipekerjakan untuk waktu lama.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Dalam penulisan ini, tahapan yang akan dibahas adalah tentang perencanaan dan pengembangan karir.

Dessler (2007) mengemukakan kegiatan personalia seperti penyingkiran, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu: (a) peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat; dan (b) peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara penuh, dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Simamora (2006) mendefinisikan manajemen karir (*career management*) adalah proses di mana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pada masa yang akan datang.

Karir mempunyai beberapa perspektif yang berbeda. Dalam organisasi tradisional yang relatif stabil karir adalah promosi dari posisi yang satu ke posisi yang lebih tinggi. Dalam perspektif lain karir diartikan sebagai urutan posisi atau urutan-urutan pekerjaan yang pernah diduduki oleh seseorang selama hidupnya. Ada juga yang mempertegas dalam pengertian urutan-urutan yaitu karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individunya. Pada suatu saat kebutuhan tersebut dipenuhi oleh perusahaan.

Saat ini, perbedaan antara individu dan perusahaan atau organisasi dalam memandang karir sangat berbeda. Perencanaan karir yang efektif harus mempertimbangkan kepentingan organisasi maupun kepentingan individu.

Perspektif perencanaan karir organisasional dan individual yang efektif adalah sebagai berikut:

Tabel 13.1

Perspektif Perencanaan Karir Organisasional dan Individual

Perspektif Organisasional	Perspektif Individual
1. Menyebutkan kebutuhan susunan kepegawain pada masa yang akan datang.	1. Menyebutkan kemampuan dan minat individual.
2. Merencanakan jenjang karir.	2. Merencanakan tujuan hidup dan tujuan kerja.
3. Menilai potensi individual dan kebutuhan pelatihan.	3. Menilai jalan alternatif di dalam dan diluar organisasi.
4. Menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kemampuan individu.	4. Memperhatikan perubahan- perubahan dalam minat dan tujuan ketika karir dan tingkat kebutuhan berubah.
5. Memeriksa dan mengembangkan sistem karir untuk organisasi.	

Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah “posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.” Tujuan atau sasaran karir, tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi syarat yang harus dipenuhi karena untuk menduduki suatu karir tertentu, kadang- kadang harus memenuhi syarat- syarat yang seringkali di luar kekuasaannya yaitu ada tidaknya lowongan jabatan yang dituju, ada tidaknya keputusan dan referensi dari pimpinan, dan ada tidaknya kandidat lain yang sama kualitasnya, semua itu dapat membatasi kemajuan karir seorang pegawai.

Proses Manajemen Karir

Tahap 1: Career Exploration

Didasarkan pada tingkat *exploration behavior* dikembangkan oleh *vocational psychologist*. *Exploration behavior* mental atau fisik aktivitas seseorang. Dalam hal ini, diperlukan diperlukan informasi mengenai individu tersebut, dalam lingkungan.

Informasi digunakan untuk mengembangkan individu dan *occupational concept*.

Tahap 2: Development of Career Goal

Dalam *goal setting theory*, tujuan akan memengaruhi perilaku melalui *direct attentions*, *stimulating effort*, serta *facilitating the development strategies* (Loke dan Lartham) kemampuan dan keahlian lewat pengalaman kerja. Jadi, kemajuan karir diperoleh dalam pengabdian

Tahap 3: Political System

Terutama pada perusahaan yang *quasimatrix*, seperti perusahaan telekomunikasi, akuntansi dan proyek-proyek kompleks yang ada dalam organisasi. Oleh James Rosenbaum disebut sebagai metode alokasi turnamen, yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

Pedoman dalam Manajemen Karir

King, Z. (2004) mengemukakan beberapa pedoman karir meliputi:

1. hindarkan kejutan realitas;
2. berikan pekerjaan awal yang menantang;
3. berikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan;
4. bersikap menuntut;
5. adakan rotasi pekerjaan dan pelacakan pekerjaan; dan
6. tingkatkan penilaian prestasi yang berorientasi pada karir dorongan aktivitas perencanaan karir.

Tahapan Karir

King, Z. (2004) menjelaskan beberapa tahapan karir.

1. Karir awal yaitu pada saat seseorang menjadi karyawan yaitu usia sekitar 20 tahun Pada tahapan ini, karyawan berupaya mendapat gambaran yang realistis mengenai organisasi, mengenali minat, mengeksplorasi beberapa pekerjaan. Selama menjadi magang karyawan berusaha dapat diterima disebuah kelompok kerja. Dia sangat mendambakan penyelia yang dapat menjadi pelindung, pelatih, memberi umpan balik dan bisa memupuk kepercayaan diri.

Sebagai karyawan baru, bisa merupakan yang emosional. Mereka merasakan bahwa dunia kerja berbeda dengan dunia sekolah. Kejutan-kejutan awal dirasakan sebagai berikut:

- a. hubungan atasan dan bawahan berbeda dengan hubungan guru dengan murid;
 - b. sekolah mempunyai siklus waktu yang pendek, beda dengan bekerja; dan
 - c. masalah disekolah lebih ketat dan terdifikatif, sedangkan dipekerjaan lebih tidak jelas.
2. Karir Menengah, dalam Usia 30 – 50 tahunan

Dalam masa-masa ini, sering disebut masa karir. Stabilitas dalam pekerjaan maupun emosional. Dia dianggap produktif dan biasanya memikul tanggung jawab yang lebih berat. Faktor-faktor positif karir pertengahan ini memikirkan ulang keputusan karir, mencari keamanan faktor keuangan dan sebagainya. Faktor negatifnya jenuh dan gelisah, depresi, berubahnya persyaratan tenaga kerja. Hal ini ditanggulangi dengan mencegah keusangan.

3. Karir Akhir, dalam Usia di atas 50 tahun

Bagi karyawan yang produktif, dapat menduduki karir kepemimpinan puncak atau memberikan kontribusi kepada pengembangan perusahaan sebagai karyawan nonkepemimpinan. Karyawan pada tahapan akhir

karir ini, sebaiknya bersiap-siap untuk menghadapi masa pensiun, siap secara emosional supaya tidak *power-sindrom*.

Cara Memilih Karir

Hall, & Chandler (2015) menjelaskan karakteristik individual umum yang memengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karir, yaitu:

1. minat seseorang,
2. citra diri,
3. kepribadian, dan
4. latar belakang sosial.

Tipe Karir

Ada enam orientasi pribadi yang menentukan tipe karir yang menarik perhatian para karyawan.

1. Orientasi Realistik. Orang seperti ini, tertarik pada jabatan yang melibatkan aktivitas fisik yang menuntut keterampilan, kekuatan tenaga dan kordinasi. Contoh: pekerjaan yang menyangkut pertanian, dan kehutanan.
2. Orientasi Investigatif. Orang tipe ini tertarik dengan jabatan yang menyangkut kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman). Contoh: biologi, dosen, ahli kimia, dan sebagainya.
3. Orientasi Sosial. Orang tipe ini, tertarik dengan hubungan antar pribadi. Misalnya: kerja sosial, layanan orang asing.
4. Orientasi Konvensional, yaitu aktivitas orang-orang yang menyukai pekerjaan yang terstruktur dan teratur. Contoh dari pekerjaan ini ialah akuntan, dan bankir.
5. Orientasi Perusahaan, yaitu aktivitas verbal yang ditujukan untuk memengaruhi orang lain. Contoh: manajer, staf humas, pengacara, dan sebagainya.

6. Orientasi Artistik, yaitu aktivitas yang melibatkan ekspresi diri, kreasi artistik dan individualistik. Misalnya: artis, musisi, dan sebagainya.

Sebagian orang mempunyai lebih dari satu orientasi pribadi semakin mirip orientasi tersebut, semakin kecil terjadi konflik internal dalam membuat pilihan karir.

Penilaian Diri

Perencanaan karir berawal dari penilaian diri, yaitu penilaian untuk menentukan, kelemahan, kekuatan, tujuan, preferensi, aspirasi, kebutuhan ataupun jangkar karirnya. Hennequin, E. (2007) mendefinisikan jangkar karir adalah konsep diri berdasarkan motif dan kemampuan kerja yang khas. Penilaian diri yang realistik dapat membantu seseorang menghindari kesalahan yang dapat memengaruhi profesi karirnya. Sering seseorang menerima saja sebuah pekerjaan, tanpa mempertimbangkan apakah pekerjaan itu cocok atau tidak dengan kemampuan dan minatnya. Pendekatan semacam ini, sering mendatangkan kegagalan. Suatu penilaian diri yang teliti akan turut mencocokkan kualitas dan tujuan spesifik individu dengan profesi yang tepat.

Banyak orang yang meniti perjalanan karirnya terbentuk pada awal kehidupan yang terbentuk dari gabungan dari kebutuhan nilai-nilai, dan bakat yang berfungsi sebagai jangkar karir seseorang. Jangkar karir ditentukan berdasarkan:

1. kompetensi manajerial;
2. kompetensi fungsional teknis;
3. keamanan;
4. kreativitas; dan
5. otonomi independensi.

Sebagai contoh orang-orang yang termasuk kelompok keamanan adalah orang-orang didorong cari selamat. Dia bersedia mengorbankan wewenangnya asalkan demi

kestabilan kehidupannya untuk orang-orang yang termasuk otonomi independensi sangat senang apabila diberi kebebasan yang seluas-luasnya dalam hal tugas, waktu pelaksanaan dan sebagainya.

Langkah-langkah penilaian diri, yaitu:

1. mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai dirinya; dan
2. menganalisis data tersebut yang dapat menunjang karir yang diidamkan.

Pencocokan Individu terhadap Pekerjaan

Lucas, K., & Buzzanell, P. M. (2004). Secara individu sebuah strategi karir yang efektif memiliki:

1. fleksibilitas, individu dapat menyesuaikan diri dengan arah dan tujuan karir apabila ada perubahan yang terjadi;
2. orientasi pada peran, individu memfokuskan diri pada jabatan tertentu;
3. orientasi pada tujuan, dia berkembang sepanjang jalur karir yang berjangka panjang;
4. orientasi pada aktivitas, dalam mengejar tujuannya dengan sebuah tindakan;
5. kesediaan mengambil risiko, untuk mencapai tujuannya bersedia menggunakan sumber daya yang dimilikinya dalam waktu yang cukup panjang;
6. jelas dan spesifik;
7. toleransi terhadap ambiguitas, dalam perkembangan karirnya bisa menerima beberapa ketidakpastian; dan
8. kemampuan dalam menyelesaikan konflik.

Proses Karir

Judge *at al.*, (2005) Proses karir adalah proses yang sengaja diciptakan oleh perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karirnya, seperti:

1. menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangannya;
2. merencanakan untuk mencapai tujuan karir; dan
3. sarana secara kontinu untuk mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan.

Ada hubungan komunikasi antara karyawan dengan manajemen. Untuk mencapai proses karir yang baik, perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. karyawan bertanggung jawab atas karirnya sendiri;
2. keahlian karyawan didasarkan usaha perjuangannya sendiri;
3. untuk menumbuhkan pribadinya menggunakan *continous improvement*; dan
4. proses karir adalah proses kemitraaan yang menjalin hubungan antara karyawan dengan manajemen, karyawan dengan karyawan, dengan atasan langsung.

Manajemen Karir Organisasional

Dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, organisasi dituntut untuk bisa menalokasikan sumber daya yang dimilikinya seefisien mungkin khususnya sumber daya manusia. Organisasi harus dapat mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang mempunyai potensi dan kompetensi yang dapat dijadikan modal untuk keunggulan bersaing khususnya dalam era persaingan global seperti sekarang ini (Hennequin, E., 2007).

Manajemen karir adalah salah satu program untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berpotensi agar mereka tetap loyal kepada organisasi. Karir harus dibina dan tidak diserahkan begitu saja kepada karyawan, melainkan harus dikelola oleh organisasi.

Savickas, M. L. (2015) menyatakan bahwa organisasi harus menjalankan program perencanaan karir. Banyak yang dapat diharapkan oleh perusahaan apabila program perencanaan karir dijalankan.

1. Manfaat bagi Karyawan
 - a. mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya;
 - b. mengetahui jalur pengembangan karir karyawan dalam organisasi;
 - c. mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya;
 - d. loyalitas karyawan keorganisasi meningkat;
 - e. memberi kesempatan penilaian diri bagi karyawan; dan
 - f. ada kepuasan atas pengembangan dirinya.
2. Manfaat bagi Organisasi/Perusahaan
 - a. mengendalikan tingkat keluar masuk (*labor turnover*) karyawan;
 - b. membantu terlaksananya program kaderisasi;
 - c. mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat karyawan;
 - d. mengetahui apa kekurangan karyawan yang harus ada tindakan segera; dan
 - e. peningkatan kinerja karyawan meningkat.

Program dan Aktivitas Organisasi untuk Membantu Perencanaan Karir Individu

Mallon, M., & Cohen, L. (2000) mengemukakan bahwa untuk mendapatkan manfaat bagi karyawan dan manfaat bagi perusahaan, program dan aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah:

1. memberikan konseling yang berupa bimbingan karir kepada karyawan;
2. melaksanakan pelaksanaan kaderisasi;
3. menyelenggarakan work shop ada kaitannya dengan perencanaan karir; dan
4. memberi kesempatan cara-cara melaksanakan

penilaian diri kepada para karyawan untuk memikirkan jalur karir yang akan dipilihnya.

Pilihan Pengembangan Karir

Pilihan arah yang ingin dikembangkan meliputi:

1. *vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus;
2. *lateral*, yaitu pengembangan kesamping dan dengan memberi pengalaman dan keteampilan yang lebih luas;
3. *relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ketempat lain yang memberi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan keinginan dan kemampuan untuk tetap pada pekerjaan yang sama;
4. *exploration*, menjelajah ketempat yang lebih luas, untuk mendapat informasi, sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat keputusan karir mana yang akan dipilih;
5. *realignment*, yaitu pergerakan ke bawah untuk mendapat peluang baru dan pertukaran prioritas pekerjaan; dan
6. *enrichment*, bentuk umum pengembangan karir yaitu peningkatan pemberian tugas.

Dampak Perkembangan Struktur Organisasi pada Perkembangan Karir

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis sedang dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi membutuhkan struktur yang dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Perubahan struktur organisasi, membawa dampak bagi setiap individu yang ada dalam organisasi itu. Mereka dituntut untuk mengembangkan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan karirnya.

1. Organisasi Tradisional

Struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional adalah bentuk struktur organisasi yang tradisional. Dalam lingkungan yang stabil di mana sumber daya dapat ditekan dan dikordinasikan sebelumnya maka organisasi yang mempunyai struktur fungsional adalah cukup memadai.

Organisasi dengan struktur fungsional memfokuskan pada fungsi-fungsi teknis yaitu pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan keuangan, pengelolaan karir hanya mempergunakan fungsi teknis. Setelah perusahaan berkembang dan jumlah produk melimpah, maka berkembang pasar-pasar kebeberapa tempat, sehingga daerah penjualan terbagi atas beberapa divisi, maka terbentuklah struktur organisasi divisional. Pada struktur divisional, dituntut kemampuan teknis, pengalaman *cross disciplinary* dan pengambilan keputusan dan kemampuan bisnis.

2. Organisasi Matrik

Memadukan elemen-elemen kunci yang ada pada struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional. Struktur organisasi matrik banyak diterapkan pada kegiatan proyek atau program. Kompetensi untuk memuaskan konsumen dan kompetensi teknis dikembangkan terus-menerus, untuk mendapatkan keahlian yang baru dalam perspektif bisnis yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2015). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.
- Hennequin, E. (2007). What 'career success' means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565–581.
- Heslin, P. A. (2015). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (2005). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112–133.
- Lucas, K., & Buzzanell, P. M. (2004). Blue-collar work, career, and success: Occupational narratives of sisu. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 273–292.
- Mallon, M., & Cohen, L. (2000). My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research. *In Paper presented at the annual international conference on organizational discourse*. UK: London.
- Savickas, M. L. (2015). *The theory and practice of career construction*. In S. S. Brown & R.W. Lent (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 42–70.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Profil Penulis



Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia sejak tahun 1998 Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas Selain penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com

KEPUASAN KERJA DAN INDIKATORNYA

Tezar Arianto, S.E., M.M
Universitas Muhammadiyah Bengkulu

Latar belakang

Karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang menjadi tulang punggung dan penggerak jalannya aktivitas perusahaan. Hal ini telah membuat karyawan memiliki peran penting terhadap baik atau tidaknya kinerja perusahaan, di mana kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan. Pada era globalisasi yang kompetitif ini, pengelolaan sumber daya manusia perusahaan harus dapat berjalan dengan baik, agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sebaliknya, jika pengelolaan sumber daya manusia perusahaan tidak berjalan dengan efektif, maka muncul berbagai masalah yang dapat mengganggu kinerja perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi pada keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya. Kepuasan ini, dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan rendah dapat menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya, sehingga karyawan dapat merasakan *insecure* dalam dirinya dan merasakan kegelisahan dalam pekerjaannya,

hingga pada akhirnya karyawan dapat memiliki niat untuk berpindah dan meninggalkan pekerjaannya.

Kreitner (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan sekerja dan para atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal. Kepuasan kerja adalah suatu efek atau respon emosi terhadap pekerjaan. Robbins (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Selanjutnya, Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang diakibatkan evaluasi diri terhadap pekerjaan, situasi pekerjaan atau pengalaman kerja sendiri.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepuasan adalah perasaan senang, gembira, dan lega karena sudah terpenuhi hasrat hatinya. Sementara kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja di suatu lingkungan pekerjaan, karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan respon afektif seseorang terhadap suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja ini bersifat individual, tingkat kepuasan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Biasanya, setiap individu akan merasa puas atas pekerjaannya apabila pekerjaan yang ia lakukan telah sesuai dengan harapan dan tujuan ia bekerja. Para ahli menyatakan keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia diindikasikan dengan adanya kepuasan kerja dari para karyawannya, meningkatnya kinerja, dan tercapainya tujuan perusahaan.

Turkyilmas *et al.* (2009) mengartikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja.

Robbins & Judge (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan padasaat adanya kesesuaian dengan ganjaran yang didapat. Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional karyawan, di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan terhadap besarnya balas jasa yang diterima karyawan atas pengabdian yang telah diberikan kepada perusahaan. Sementara itu, menurut (Wood *et al.*, 1998) kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan, yang merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja.

Secara sederhana, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Mathis & Jackson (2002) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang, ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Hasibuan (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini, dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Robbins (2007) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. Jika orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering orang memaksudkan kepuasan kerja. Kepuasan itu, terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki karyawan erat kaitannya dengan imbalan yang mereka inginkan setelah melakukan pengorbanan.

Apabila dilihat dari pendapat Robbins tersebut, terkandung dua dimensi. Pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan. Noe *et al.* (2011) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan senang, persepsi bahwa pekerjaan seseorang memungkinkan terpenuhinya nilai kerja penting orang itu.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan, sikap seseorang baik sikap positif atau negatif terhadap pekerjaannya dan terjadi apabila kebutuhan individu itu sudah terpenuhi atau belum terpenuhi. Handoko (2001) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut, seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar produktivitas.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*intention turnover*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001; Tett & Meyer, 1995; Johnson *et. al.*, 1987). Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dan organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat memengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Luthan (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sebuah perasaan yang menyenangkan atau emosi positif seseorang yang muncul dari penilaian orang tersebut terhadap pekerjaannya atau pengalaman yang dirasakan atas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi individu itu. Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan

itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Indikator Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Ada beberapa cara pengukuran kepuasan kerja, di antaranya dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan (*Job Description Index*), dengan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). *Job Description Index (JDI)* merupakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh (Smith, Kendall, & Hullin, 1969). Cara penggunaannya, diajukan pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan atau jabatannya, yang mencakup tingkat kepuasan terhadap aspek pekerjaan, pengawasan, upah, promosi, dan rekan kerja, sedangkan Pengukuran Kepuasan Kerja dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dikembangkan oleh (Weiss *et al.*, 1967) dengan menggunakan dua puluh indikator yang meliputi:

1. *ability utilization*, adalah kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan;
2. *achievement*, adalah prestasi yang dicapai selama bekerja;
3. *activity*, adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja;
4. *advancement*, adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja;
5. *authority*, adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan;
6. *company policies and practices*, adalah kebijakanyang dilakukan secara adil bagi karyawan;
7. *compensation*, adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan;

8. *co-workers*, adalah hubungan antara rekan kerja;
9. *creativity*, adalah kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan;
10. *independence*, adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja;
11. *moral values*, adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa;
12. *recognition*, adalah pengakuan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan;
13. *responsibility*, adalah tanggung jawab yang dimiliki;
14. *security*, adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya;
15. *social service*, adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya;
16. *social status*, adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan;
17. *supervision-human relations*, adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap karyawannya;
18. *supervision-technical*, adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan;
19. *variety*, adalah kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu; dan
20. *working conditions*, adalah keadaan tempat kerja di mana karyawan melakukan pekerjaannya.

Strauss & Sayles (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasi diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan frustrasi. Teori mengenai kepuasan kerja terdiri dari dua yaitu:

1. *Two FactTwo-Factor*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu: *motivator* dan *hygiene factors*. Artinya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Pada teori ini kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan.

Faktor ini, berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, atau disebut dengan *motivators*, sedangkan ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Karena itu, faktor ini mencegah reksi negatif, maka disebut dengan *hygiene* atau *maintenance factors*.

2. *Value Theory*

Berdasarkan konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak seseorang menerima hasil, maka akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai seseorang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kepuasan dalam teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang.

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan memberikannya. Banyaknya pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal.

Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Artinya, kepuasan kerja seorang karyawan tidak dapat dilihat secara keseluruhannya, harus dilihat lebih detail mengenai hal-hal yang lebih spesifik atau poin per poin dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya.

Luthans (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* sebagai indikator terjadinya suatu kepuasan kerja.

1. Pekerjaan itu Sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, di mana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis *benefit* yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana *benefit* fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan *benefit* dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual, dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat, di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua, iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan salah satu pendorong/pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menuju keberhasilan kepuasan kerja seseorang, agar dapat tercapai perasaan yang menyenangkan di setiap pekerjaan yang telah diselesaikan.

Daftar Pustaka

- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFPE.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum, Jr. (2004). *Organizational Behavior*, 10th Edition. Ohio: Thomson, South-Western,
- Johnson, M.W., Vandaranjan, P.R., Futrell, C.M., Sager, J., (1987). The Relationship between Organizational commitment, Job satisfaction, and Turnover Among Sales People. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7, 29-38.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi Offset.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill Book Co.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309 – 336. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90013-0.
- Malthis, Robert L. Dan John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie, Penerjemah). Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusuma, M., Arianto, T., & Mahendra, F. W. (2023). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Bengkulu). *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 757-766.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. (2011). *Human Resource Management*. International Edition. New York: The McGraw-hill Companies, Inc.
- Robbins, Stephen, dan Timothy A. Judge. (2001). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Jakarta: PT Prehalindo.

- Robbins Stephen P. (2006). *Organizational Behavior*. (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey; Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, and Judge, Timothy A. (2011). *Organizational Behavior*. 12th edition. New Jersey: Upper Saddle River.
- Robbins, Stephen. (2015). *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sri, Ekowati & Tezar, Arianto. (2022). *Work Family: Tinjauan Konflik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Strauss, George & Leonard, Sayles, (1990). *Manajemen Personalia*. Jakarta: IPPM dan PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Tett, R.T. and Meyer J.P. (1995). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention, and Turnover*. *Personnel Psychology*, 46, 259-293
- Turkyilmas, Ali & Ozkan, Coskun. (2009). Development of a Customer Satisfaction Index Model: An Application to the Turkish Mobile Phone Sector. *Journal of Industrial Management & Data System*, 107(5), 672-687.
- Weiss et.al, (1967). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. The Minnesota University of Minnesota.
- Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, R., Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (1998). *Organizational Behaviour An Asia-Pasific Perspective*. Australian Edition. Queensland. Australia: Jacaranda Wiley Ltd.

Profil Penulis



Tezar Arianto, S.E., M.M

Di lahirkan dengan kedua orang tua yang sangat luar biasa dan penuh kebahagiaan, Syaiful Bahri, S.H dan Maryani. Mereka adalah orang tua yang sangat spesial dan berharga dalam hidup. Saya lahir di Bengkulu, 30 Juli 1985 bersama pasangan Fitri Mayalisa, S.Pd dikarunia dua orang anak Athleta Kiandra Pamela dan Agathan Keysan Parvez. Pendidikan S1-S2 di Universitas Bengkulu. Sastra S-1 manajemen konsentrasi manajemen SDM lulus pada tahun 2011, lanjut bekerja di salah satu Bank swasta sebagai General Affair sambil melanjutkan studi sastra S-2 konsentrasi manajemen umum bidang keilmuan manajemen SDM lulus tahun 2014. Setelah selesai S-2 bergabung sebagai Asisten tenaga ahli Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Prov. Bengkulu. Sebagai dosen di Perguruan Tinggi Islam Bengkulu dan sebagai Tutor. Saat ini, aktif sebagai dosen di FEB Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Pernah mendapat Hibah penelitian dari L2DIKTI pada tahun 2022 dan Dipa pengabdian kepada masyarakat tahun 2022 dari Universitas. Selain itu aktif menulis buku (Referensi, Book Chapter & Bahan Ajar) artikel pada jurnal terakreditasi/bereputasi.

E-mail Penulis: tezar.arianto7@gmail.com

TEORI MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Yohan Fitriadi, S.H.I., M.M.

Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang

Organisasi hari ini, mengalami problematika dalam hal mendorong motivasi anggotanya untuk mampu mencapai tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konvensional semakin lama, semakin tidak menarik untuk dijadikan sebagai dasar bagi para pemimpin pada zaman *now*, untuk memotivasi karyawannya mencapai prestasi tertinggi mereka. Selain itu, tampak karyawan melakukan pekerjaannya dengan keterpaksaan atau malah dipaksakan oleh pimpinannya. Tentu saja, hal ini tidak menguntungkan bagi organisasi untuk jangka panjang.

Sementara itu, di sisi lain kepemimpinan hari ini diharapkan mampu dalam mendorong karyawan mencapai prestasi tertinggi mereka dalam organisasi. Dalam dunia organisasi, unsur motivasi perlu diberikan perhatian khusus dari pimpinan yang melaksanakan aktifitas organisasi. Pertimbangan mendasar perlunya perhatian tersebut, karena filsafat balas budi yang tertanam pada fitrah manusia itu sendiri.

Dalam diri manusia, memiliki keinginan untuk membalas setiap budi atau jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepadanya. Selain itu, kebutuhan manusia tidak saja pada persoalan materi, tetapi juga berupa kebutuhan psikologis. Kepuasan atas terpenuhi kebutuhan manusia tidak memiliki batasan atau titik jenuhnya.

Adanya perbedaan karakteristik seseorang dalam organisasi, sehingga perlu adanya pemahaman mengenai bagaimana memotivasi secara efektif untuk semua individu dalam organisasi. Tulisan ini, akan memberikan gambaran utuh bagaimana perkembangan teori motivasi dari masa ke masa.

Motivasi dan Model Teori Motivasi

Motivasi menurut teori manajemen motivasi yang dikembangkan dalam beberapa literatur, adalah konsep diri atau dengan kata lain realisasi konsep diri. Ini berarti bahwa seseorang akan menerima motivasi ada jika:

1. manusia hidup sesuai dengan peran yang disukainya;
2. manusia diperlakukan sesuai dengan tingkat yang disukainya; dan
3. manusia dihargai dengan cara yang mencerminkan penghargaan seseorang terhadap kemampuannya.

Diagram berikut menggambarkan konsep realisasi diri yang tertanam dalam diri seseorang:



Gambar 15.1 Konsep realisasi diri.

Siagian (1995) mendefinisikan motivasi sebagai hasil interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Itulah sebabnya terdapat perbedaan kekuatan motivasi seseorang ketika dihadapkan pada situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang dihadapkan pada situasi yang sama, bahkan dalam keadaan yang berbeda dan pada waktu yang berbeda.

Misalnya, bukan tidak mungkin seorang siswa rajin sekali membaca novel yang menurutnya menarik hingga akhir buku, tetapi langsung merasa bosan atau mengantuk ketika membaca buku pelajaran yang harus dikuasainya untuk persiapan ujian masuk perguruan tinggi.

Ketika membahas motivasi, Siagian (1995) menyatakan bahwa motivasi merupakan penggerak yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan mampu mengarahkan kemampuan berupa keahlian atau keterampilan tenaga dan waktu, untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan memenuhi kebutuhannya, kewajiban, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan berbagai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins (2003) mendefinisikan motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai suatu tujuan. Definisi ini mengidentifikasi tiga faktor utama: intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas mengacu pada seberapa keras seseorang mencoba. Ketika kita berbicara tentang motivasi, kebanyakan orang fokus pada aspek ini. Lebih lanjut, Robbins (2003) menyatakan bahwa organisasi tidak akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan, kecuali upaya tersebut diarahkan pada suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Akibatnya, kita harus mempertimbangkan kualitas dan intensitas upaya. Kita harus berusaha untuk usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi. Akhirnya, ketekunan adalah dimensi motivasi. Ukurannya adalah berapa lama seseorang dapat menjalankan bisnisnya. Dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, Stephen P. Robbins (2003) membagi motivasi menjadi dua bagian.

1. Teori motivasi awal terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:
 - a. teori hierarki kebutuhan;
 - b. teori X dan Y; dan
 - c. teori dua faktor.

2. Teori Motivasi Kontemporer, yang meliputi teori-teori berikut:
 - a. teori ERG;
 - b. teori kebutuhan McClelland;
 - c. teori evaluasi kognitif;
 - d. teori penetapan tujuan;
 - e. teori penguatan;
 - f. teori ekuitas; dan
 - g. teori harapan.

Teori Motivasi Pertama

Tahun 1950-an adalah era di mana para peneliti terdahulu mengembangkan konsep motivasi. Pada kurun waktu tersebut, tiga teori khusus dikembangkan. Beberapa teori diperdebatkan dan dipertanyakan validitasnya, di antaranya adalah teori hierarki kebutuhan, serta Teori X dan Y dan Teori Dua Faktor (teori motivasi-kebersihan).

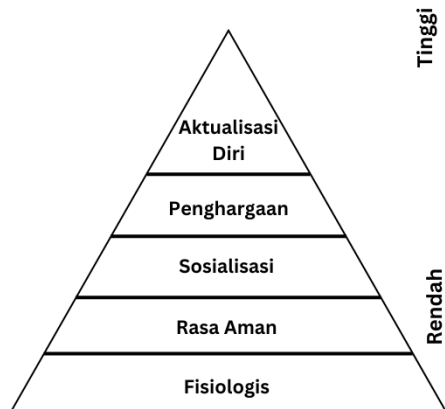
1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Siapa pun kita pasti sudah tidak asing lagi dengan teori motivasi Abraham Maslow yang juga dikenal dengan Hierarchy of Needs Theory. Maslow berhipotesis bahwa semua manusia memiliki lima tingkat kebutuhan.

- a. Psikologis, meliputi rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Keamanan, mencakup keselamatan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial, meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- d. Apresiasi, mencakup faktor penghormatan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor penghormatan eksternal seperti status,

pengakuan, dan perhatian.

- e. Aktualisasi diri, keinginan untuk menjadi apa yang mampu dilakukannya; termasuk pengembangan pribadi, mencapai potensi penuh seseorang, dan pemenuhan diri.



Gambar 15.2 Piramida Teori Kebutuhan Maslow

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa Maslow mengklasifikasikan lima kebutuhan sebagai tingkat tinggi dan rendah. Kebutuhan psikologis dan keamanan diklasifikasikan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri diklasifikasikan sebagai kebutuhan tingkat tinggi.

Pembedaan antara kedua tingkat tersebut, didasarkan pada asumsi bahwa kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan kebutuhan tingkat yang lebih rendah dipenuhi terutama secara eksternal. Kesimpulan yang bisa dipahami dari hierarki Maslow adalah pada saat manusia mendapatkan kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen memenuhi sebagian besar kebutuhan mereka di tingkat yang lebih rendah.

Teori hierarki kebutuhan Maslow telah diterima secara luas, khususnya dalam praktik manajemen.

Ini dijelaskan oleh logika intuitif dan pemahaman teori yang sederhana. Sayangnya, para peneliti umumnya tidak memvalidasi teori tersebut. Maslow tidak memberikan dukungan empiris untuk teorinya, dan beberapa studi yang berusaha memvalidasinya tidak menemukan dukungan.

Teori-teori lama, terutama yang logis secara intuitif, tampaknya sedang menghadapi fase ketidakpercayaan untuk diikuti. Meskipun sangat populer, hierarki kebutuhan sebagai teori terus kekurangan dukungan empiris. Selain itu, penelitian yang tersedia pasti mengarah pada keengganan untuk menerima implikasi dari hirarki Maslow tanpa syarat.

Beberapa Studi mencapai kesimpulan yang sama. Sedikit dukungan yang ditemukan untuk prediksi Maslow bahwa struktur kebutuhan diatur sepanjang dimensi, bahwa kebutuhan yang tidak terpuaskan memotivasi, atau bahwa kebutuhan yang terpuaskan mengaktifkan pergerakan ke tingkat kebutuhan yang baru.

2. Teori X dan Teori Y Mc Gregor

Douglas McGregor (dalam Stephen Robbins, 2003) mengemukakan dua perspektif yang berbeda tentang orang: satu negatif, diberi label Teori X, dan yang lainnya positif, diberi label Teori Y. McGregor menyimpulkan, setelah memeriksa bagaimana manajer berurusan dengan karyawan, bahwa manajer memiliki pandangan bahwa sifat manusia didasarkan pada seperangkat asumsi, dan bahwa manajer cenderung membentuk perilaku mereka terhadap bawahan berdasarkan asumsi ini.

Empat asumsi yang dipegang oleh manajer, menurut Teori X, sebagai berikut:

- a. karyawan tidak menyukai pekerjaan dan akan berusaha menghindarinya jika memungkinkan;
- b. karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuannya;

- c. karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari arahan formal jika memungkinkan; dan
- d. karyawan akan memprioritaskan keamanan di atas semua aspek pekerjaan lainnya, dan akan menunjukkan sedikit ambisi.

Berbeda dengan pandangan pesimis tentang sifat manusia, McGregor menyajikan empat asumsi positif, yang dijuluki Teori Y:

- a. karyawan mungkin menganggap pekerjaan sama alaminya dengan istirahat atau bermain;
- b. jika orang berkomitmen pada tujuan mereka, mereka akan menjalankan pengarahan diri dan pengendalian diri;
- c. rata-rata orang bisa belajar menerima, bahkan mencari, tanggung jawab; dan
- d. kemampuan untuk membuat keputusan (pembaharuan) yang inovatif tersebar luas di masyarakat dan tidak terbatas pada mereka yang berada dalam posisi otoritas.

Apa konsekuensi psikologis menerima analisis McGregor? Kerangka kerja yang disajikan oleh Maslow paling tepat mengungkapkan jawabannya. Dalam Teori X, kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y, kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri percaya bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada asumsi Teori X. Akibatnya, ia mengusulkan pendekatan untuk memaksimalkan motivasi karyawan seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik.

Sayangnya, tidak ada bukti yang menguatkan bahwa setiap rangkaian asumsi itu, valid atau bahwa menerima asumsi Teori Y dan mengubah tindakan seseorang berdasarkan asumsi tersebut, akan memotivasi pekerja.

Seperti yang akan ditunjukkan nanti dalam bab ini, baik Teori X maupun Teori Y dapat sesuai dalam situasi apa pun.

3. Teori Dua Faktor (Teori Motivasi-Kebersihan)
Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, seorang psikolog yang mencoba mengusulkan teori dua faktor (juga dikenal sebagai teori motivasi higiene). Herzberg meyakini bahwa hubungan antara individu dan pekerjaannya merupakan hubungan yang mendasar dan sikap individu terhadap pekerjaan dapat sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan individu tersebut, Herzberg mengusulkan (Arep, et al, 2004: 28).

Kepuasan individu dalam melihat pekerjaan terdiri dari dua hal, yaitu kepuasan dan ketidakpuasan. Selanjutnya, Pittsburg (Arep et al 2004:28) melakukan penelitian yang menghasilkan teori dua faktor. Beberapa faktor, menurut teori ini, berkontribusi terhadap ketidakpuasan karyawan:

- a. kebijakan dan administrasi perusahaan,
- b. pengawasan,
- c. hubungan dengan atasan,
- d. kondisi kerja,
- e. gaji,
- f. hubungan dengan rekan kerja,
- g. kehidupan pribadi, dan
- h. hubungan dengan bawahan, dan status dan keamanan.

Faktor-faktor berikut sering memberikan kepuasan karyawan:

- a. tercapainya tujuan,
- b. pengakuan,
- c. pekerjaan itu sendiri,

- d. pertanggungjawaban,
- e. peningkatan, dan
- f. pengembangan.

Dalam rangka meningkatkan motivasi kepada karyawan, seorang pemimpin harus menunjukkan sikap proaktif dalam menjalankan roda organisasi. Selain itu, sikap yang perlu dihindari adalah menghilangkan rasa ketidakpuasan. Dengan sikap tersebut, seorang pemimpin mampu menghadirkan semangat untuk terus meningkatkan pencapaian organisasi kepada karyawannya.

Teori Motivasi Kontemporer

Teori-teori sebelumnya sudah terkenal, tetapi tidak bertahan di bawah pengawasan ketat. Teori yang ada tidak sepenuhnya hilang di antara para peneliti *Human Resource Management*. Sejumlah teori kontemporer berbagi satu fitur, semuanya memiliki dokumentasi pendukung yang valid dalam jumlah yang masuk akal. Teori kontemporer hadir bukan karena dikembangkan baru-baru ini, tetapi karena mencerminkan keadaan saat ini yang selalu berubah dan perlu adanya teori yang mampu menjelaskan motivasi karyawan.

1. Teori ERG

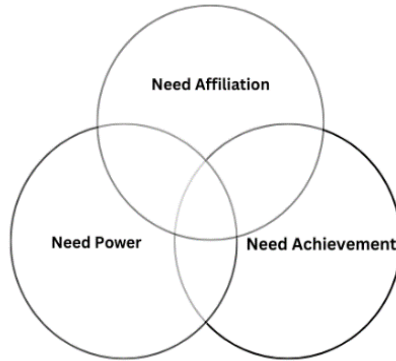
Hierarki kebutuhan Maslow telah dikerjakan ulang oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale untuk terlibat lebih dekat dengan penelitian empiris. Teori ERG, diberi nama menurut hierarki kebutuhannya yang telah direvisi. Alderfer mengklaim bahwa ada tiga jenis kebutuhan inti: kebutuhan keberadaan (keberadaan), koneksi (keterkaitan), dan pertumbuhan (pertumbuhan), maka nama teori ERG. Kelompok eksistensial berkaitan dengan penyediaan kondisi material dasar keberadaan kita, yang mencakup barang-barang yang diklasifikasikan oleh Maslow sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan.

Paradigma tentang motivasi yang dipengaruhi oleh hubungan-keinginan yang hadir untuk mempertahankan hubungan antarpribadi yang dianggap vital dalam organisasi. Agar memberikan dampak pada karyawan, hasrat sosial dan status memerlukan interaksi dengan orang lain. Hasrat ini, sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal klasifikasi penghargaan Maslow. Maka dari itu, Alderfer melakukan pengecualian tentang adanya faktor kebutuhan akan pertumbuhan, yang merupakan keinginan dalam diri untuk pertumbuhan pribadi yang mencakup komponen teori Maslow.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG menunjukkan bahwa: (1) lebih dari satu kebutuhan dapat dipenuhi pada saat yang sama, dan (2) jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi ditekan, keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah meningkat. Selain itu, Hierarki kebutuhan Maslow berkembang secara linier dan konsisten. Teori ERG tidak melihat hierarki yang kaku, di mana kebutuhan yang lebih rendah selalu dipenuhi terlebih dahulu secara memadai sebelum seseorang melanjutkan pada kebutuhan motivasi berikutnya menurut Teori Maslow.

2. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland memiliki konsentrasi pada tiga kebutuhan individu: aktualisasi (pencapaian), *power* (kekuasaan), dan afiliasi (pertemanan). Persyaratan tersebut adalah: (1) *desire to success*, memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi; (2) keinginan akan kekuasaan, keinginan untuk memaksa orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan orang lain; dan (3) persyaratan afiliasi, keinginan untuk hubungan interpersonal yang menyenangkan dan dekat.



Gambar 15.3 Diagram Irisan Teori Motivasi David McClelland.

Dari diagram di atas dapat dilihat bahwa setiap orang memiliki keinginan yang tak terpuaskan untuk mencapai kesuksesan. Seorang ada yang memiliki dorongan yang tinggi untuk mendapatkan imbalan atas pekerjaannya. Mereka ingin melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini disebut sebagai kebutuhan berprestasi (*nAchievement need*).

Penelitian McClelland mengungkapkan tentang kebutuhan akan prestasi, orang yang berprestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain dengan keinginan mereka untuk menyelesaikan sesuatu dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk pemecahan masalah, menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka, dan dengan mudah melihat apakah mereka meningkat atau tidak dan di mana mereka meningkat. dapat menetapkan tujuan yang cukup sulit.

Keinginan untuk memiliki pengaruh, pengaruh, dan kendali atas orang lain disebut sebagai kebutuhan akan kekuasaan (*nPow- need for power*).

Individu dengan nPow tinggi senang dibebani, berjuang untuk memengaruhi orang lain, lebih menyukai persaingan, situasi berorientasi status, dan lebih mementingkan prestise dan mendapatkan pengaruh atas orang lain daripada kinerja yang efektif.

McClelland menyatakan kebutuhan ketiga adalah afinitas atau afiliasi (*nAff—need for affiliate*). Pervelit paling tidak memperhatikan kebutuhan ini. Afiliasi diasosiasikan dengan tujuan Dale Carnegie—keinginan untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif afiliasi yang kuat mencari persahabatan, lebih memilih situasi kooperatif daripada kompetitif, dan mencari hubungan dengan tingkat saling pengertian yang tinggi.

Bagaimana Anda tahu jika seseorang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi? Ada kuesioner yang bisa digunakan untuk mengukur motivasi ini. Sebagian besar penelitian menggunakan tes proyektif di mana subjek bereaksi terhadap gambar. Setiap gambar diperlihatkan kepada subjek, yang kemudian menulis cerita berdasarkan gambar tersebut. Misalnya, gambar seorang pria duduk termenung dan menatap potret seorang wanita dengan dua anak duduk.

3. Teori Evaluasi Kognitif

Peneliti Barat berpendapat pada akhir 1960-an bahwa pengenalan penghargaan ekstrinsik, seperti gaji, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik dihargai karena kesenangan yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri. Kecenderungan tersebut mampu mengurangi keseluruhan tingkat motivasi. Paradigman tersebut dikenal sebagai teori evaluasi kognitif. Hal tersebut, telah diteliti secara ekstensif, dan sejumlah besar studi mendukungnya. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, dampak dari teori ini berkaitan dengan bagaimana orang diberi kompensasi dalam organisasi.

Secara historis, teori motivasi berasumsi bahwa motivator intrinsik seperti prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi adalah independen dari motivator ekstrinsik seperti upah tinggi, promosi, hubungan atasan- bawahan yang positif, dan kondisi kerja yang menyenangkan. Artinya, stimulus satu motivasi yang satu tidak akan berpengaruh pada yang lain. Namun, teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya. Teori ini melihat bahwa organisasi menggunakan penghargaan ekstrinsik untuk menghargai kinerja yang unggul, penghargaan intrinsik yang berasal dari individu yang melakukan apa yang mereka sukai akan berkurang.

4. Teori Penetapan Tujuan

Edwin Locke memberikan pandangannya pada akhir 1960-an. Locke melihat bahwa niat untuk bekerja menuju tujuan adalah sumber dari motivasi kerja. Dengan kata lain, memberi tahu karyawan apa yang perlu dilakukan dan berapa banyak upaya yang diperlukan. Bukti sangat mendukung nilai tujuan. Dengan kata lain, sasaran spesifik meningkatkan kinerja: sasaran yang sulit, bila diterima sebagai baik, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada sasaran yang mudah; dan umpan balik mengarah ke kinerja yang lebih tinggi daripada non-umpan balik.

Apakah ada kebetulan (kemungkinan) dalam teori penetapan tujuan, atau dapatkah kita menerimanya sebagai kebenaran universal bahwa tujuan yang sulit dan spesifik akan selalu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi? Selain umpan balik, tiga faktor lain telah ditemukan untuk memengaruhi hubungan tujuan-kinerja: komitmen tujuan, keefektifan diri (*self-efficacy*) yang memadai, dan budaya nasional. Teori penetapan tujuan sebelumnya mengasumsikan bahwa seorang individu berkomitmen pada suatu tujuan, yang berarti bahwa mereka bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan mereka. Ketika tujuan diumumkan, individu memiliki *locus of control internal*, dan tujuan ditentukan sendiri daripada ditetapkan, hal ini lebih mungkin terjadi.

5. Teori Penguatan

Teori Penguatan atau *reinforcement theory* dikemukakan oleh BF Skinner dan rekan-rekannya. Mereka berpendapat bahwa kebutuhan internal seseorang dapat diabaikan ketika Anda mencoba memotivasi individu itu untuk berperilaku dengan menggunakan cara tertentu. Teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut (Arep et al, 2004):

$$M = f(R \ \& \ C)$$

Penjelasan:

M = Motivasi

R = Penghargaan primer/sekunder

C = Konsekuensi (hasil) - positif atau negatif

Arep et al (2004) mengungkapkan bahwa penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan oleh seorang manajer untuk meningkatkan atau mempertahankan respons khusus individu.

6. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Arep dkk (2004), teori keadilan adalah sebagai berikut:

$$M = f(Eq \ (OW))$$

Keterangan:

M = Motivasi

Eq = Ekuitas, atau keadilan yang diterapkan pada pekerjaan lain.

O = Hasil, hasil dari apa yang diberikan orang lain.

W = Upah, atau apa yang dibayar orang lain.

Teori ini mengungkapkan bahwa motivasi merupakan fungsi keadilan berdasarkan hasil (*output*) dan upah (pendapatan/gaji). Keadilan sederhana menerima kompensasi atas usahanya. Jika Anda bekerja keras, Anda bisa mendapatkan banyak uang. Sebaliknya, jika Anda bekerja dengan malas, Anda akan memiliki penghasilan yang rendah.

7. Teori Harapan Teori harapan adalah teori yang disampaikan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Vroom menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi individu untuk bekerja giat dalam melakukan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia harapkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini dapat diungkapkan sebagai berikut:

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

Penjelasannya sebagai berikut:

M = Motivasi

E = Harapan

P = Prestasi

O = Hasil (*Outcome*)

V=Nilai Penilaian (dalam Arep dkk) (2004)

Singkatnya, teori ini berpendapat bahwa motivasi adalah hasil interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang terkait dengan prestasi dikurangi hasil.

Penerapan Teori Motivasi pada Organisasi Modern

Berbagai teori motivasi yang dikemukakan sebelumnya, diharapkan dapat menjadi jembatan minat dalam menyajikan kajian ilmiah tentang segmentasi motivasi itu sendiri. Dengan demikian, apa yang dikemukakan dalam kaitannya dengan teori motivasi dapat diketahui oleh pimpinan dalam organisasi untuk menentukan langkah dan kebijakan, untuk menggerakkan anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Suatu catatan penting yang perlu menjadi pijakan bagi organisasi modern adalah teori motivasi menurut Maslow masih sangat relevan dijadikan sebagai alat penggerak dalam organisasi. Dewasa ini, diketahui bahwa klasifikasi kebutuhan manusia menjadi lima golongan tetap berlaku dan dapat digunakan sebagai instrumen analisis. Namun,

penggunaan istilah 'hierarki kebutuhan', karena jika kebutuhan manusia hierarkis, itu berarti bahwa pemuasannya analog dengan naik tangga. Anak tangga kedua hanya dinaiki setelah anak tangga pertama. Berarti jika konsep ini yang digunakan, kebutuhan kedua hanya akan diupayakan pemenuhannya setelah kebutuhan pertama terpuaskan dan seterusnya. Padahal, dalam kenyataannya tidaklah demikian halnya. Artinya, kelima jenis kebutuhan tersebut dapat timbul simultan, meskipun pada tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael. (1996). *A Handbook of Human Resource Management*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. Jakarta: PT Gramedia.
- Arep, Ishak, dkk. (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 & Jilid 2. Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid I. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang, P. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Perkasa.
- Umar, Husein. (1999). *Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Usmara, A. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara Books.
- Zainun, Buchari. (2004). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

Profil Penulis



Yohan Fitriadi, S.H.I., M.M.

Bergelut di bidang *training* dan motivasi SDM pada organisasi adalah kepakaran yang membuat penulis mengambil Studi pada Magister Manajemen dengan Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 2017 di Pascasarjana Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang. Sebelumnya, penulis mengambil Sarjana pada Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol Padang dan menyelesaikan Studi Pada tahun 2013. Setelah menamatkan studi Magister Manajemen Penulis mengabdikan pada Fakultas ekonomi di Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang. Penulis aktif di bidang Pelatihan SDM dan Organisasi. Saat ini, penulis merupakan Presidium Indef School of Political Economy tahun 2020-2023. Selain itu, penulis merupakan pengurus daerah Asosiasi Experiential Learning Sumatera Barat. Pada tahun 2022, penulis terpilih sebagai Formateur Ikatan Pemuda Tarbiyah Islamiyah (IPTI) Kota Padang. Untuk menunjang kemampuan penulis di bidang pelatihan, saat ini penulis mengantongi sertifikasi di bidang Outbound dan *Digital Marketing* Manajemen. Untuk mendalami Manajemen Sumber Daya Manusia, pada tahun 2021 penulis melanjutkan studi pada Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Andalas dan tengah melakukan penelitian untuk menyelesaikan disertasi.

E-mail Penulis: yohan.ftr@gmail.com

KINERJA KARYAWAN

Nur Azizah, S.Pd., M.M

Politeknik Pajajaran Insan Cinta Bangsa Bandung

Definisi dan Konsep Kinerja

Seorang pegawai pada dasarnya melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, selalu diharapkan dapat memberikan ataupun menunjukkan *performance* yang terbaik. *Performance* seorang pegawai, tentunya sangat dipengaruhi berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi di mana pegawai tersebut bekerja. *Performance* atau kinerja ini harus diukur oleh pimpinan sehingga dapat mengetahui bagaimana perkembangan kinerja pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Berbagai pendapat mengenai kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (2004), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja disebut juga sebagai suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang berada di dalam suatu organisasi, dan memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai suatu tujuan dari organisasi bersangkutan baik secara legal, dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain mengenai definisi kinerja dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2005), yang menyatakan kinerja pegawai merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan, serta dapat menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh perseorangan maupun secara kelompok dalam suatu organisasi, disesuaikan dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Secara umum, kinerja digunakan untuk sebagian maupun seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode berdasarkan referensi pada sejumlah standar, seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas suatu manajemen. Secara harfiah, kinerja itu sendiri mencakup terhadap pencapaian suatu tugas yang membentuk pekerjaan karyawan.

Berikut beberapa uraian tentang kinerja dari beberapa pakar ahli dalam bidang sumber daya manusia khususnya dalam bidang kinerja.

1. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Barry Cushway (2002) berpendapat bahwa kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Dari berbagai teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah upaya maupun hasil dalam mencapai sesuatu.

Terkadang kesalahan yang dianggap menjadi sangat serius dilakukan pada saat memutuskan apa yang akan dievaluasi, dengan menganggap bahwa suatu kinerja

unidimensional yang menerangkan bahwa semua individu adalah pelaksana baik, pelaksana buruk, atau di antara keduanya, sehingga banyak dari dimensi kerja yang tidak berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Seseorang yang kemungkinan memiliki kinerja yang tinggi pada satu dimensi, namun juga bisa menjadi rendah pada dimensi yang lain.

Kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja secara keseluruhan pada pekerjaan adalah dianggap sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut, akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003) bahwa kinerja tinggi dapat tercapai, karena adanya suatu kepercayaan (*trust*) atau timbal balik yang tinggi baik di antara para anggota yang mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota yang lainnya. Mencapai kinerja yang tinggi sangat memerlukan waktu lama untuk meningkatkan hal tersebut serta memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen yang tentunya berkaitan.

Teori kinerja

Beberapa teori yang menerangkan mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai individu yang bekerja dalam suatu lingkungan. Setiap orang memiliki berbagai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Manusia yang berada dalam lingkungan, maka perilakunya pun tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Berikut ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, hal ini dikemukakan oleh Gibson yang dikutip oleh Ilyas (2001), yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Ketiga variabel tersebut, tentunya dapat memengaruhi kelompok kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja

secara personal. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran dalam suatu jabatan ataupun tugas.

Berikut rincian keterangan mengenai tiga aspek variabel yang memengaruhi suatu kinerja seseorang.

1. Variabel individu dikelompokkan pada subvariabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Subvariabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.
2. Variabel psikologik terdiri dari subvariabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini, menurut Gibson (1987), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.
3. Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam subvariabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Notoatmodjo (2002) mengemukakan teori mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi "ACHIEVE". Artinya, *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja

karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja).

Dalam pendapat yang dikemukakan oleh Davies (1989) yang dikutip oleh Adiono (2002), mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan secara psikologik terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya, setiap karyawan yang memiliki nilai di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai dalam jabatannya, serta memiliki keterampilan dalam mengerjakan tugas sehari-hari, maka dapat dikatakan pegawai tersebut, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Teori *Atribusi* atau *Expectancy Theory*, dikemukakan oleh Heider, pendekatan atribusi mengenai kinerja dirumuskan: $K = M \times A$, yaitu K adalah kinerja, M adalah motivasi, dan A adalah *ability*. Konsep dari teori *Atribusi* atau *Expectancy Theory* menjadi sangat populer bahkan banyak diikuti oleh ahli-ahli lain, menurut teori ini, kinerja adalah interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar).

Pengukuran Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pengukuran kinerja pegawai yang disampaikan menurut Gomes (2003) ataupun indikator-indikator yang memengaruhi pengukuran kinerja pegawai.

1. *Quantity of work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. *Cooperation*: Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. *Initiative*: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*: Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

T.R. Mitchell (1978:343) yang dikutip dalam Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek.

1. *Prom Quality of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan Waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Apabila ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah dengan melakukan pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek yang dimiliki oleh seseorang selama periode tertentu. Maka dari itu, tingkatan kinerja dari seorang pegawai akan dapat terlihat dengan cara membandingkan hasil yang sudah ditetapkan dengan standar yang telah dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16-17) dalam bukunya mengenai faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi.

1. Faktor Individu

Individu yang normal dapat dikatakan sebagai seorang individu yang memiliki integritas yang tinggi antara

fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah) hal tersebut dikatan secara psikologis. Individu tersebut, akan mampu memiliki konsentrasi diri yang baik apabila terdapat integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik. Pada dasarnya, modal utama individu manusia adalah dengan memiliki konsentrasi yang baik sehingga mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berikut ini adalah beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menunjuk pada hal yang berada di sekeliling dan mencakup karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan perusahaan/organisasi

tersebut, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan.

Besarnya suatu perusahaan juga dapat dipengaruhi oleh peningkatan kinerja karyawannya, dengan cara melakukan pemekaran pekerjaan dan pemerdayaan pekerjaan. Pemekaran pekerjaan merupakan pemberian tugas kepada pegawai dengan tingkat kesulitan dan risiko yang tinggi. Terkadang tidak terlalu banyak tugas yang akan dibebankan kepada karyawan tersebut, karena hal tersebut disesuaikan dengan kemampuan karyawan itu sendiri.

Dalam melakukan evaluasi kinerja seorang pegawai, maka evaluasi tersebut, harus dilakukan terus-menerus, karena dengan melakukan evaluasi kinerja, maka suatu perusahaan akan menjadi menjadi lebih baik dan dapat tetap bersaing di dalam lingkungan mana pun. Apabila terdapat koresi maupun perbaikan secara terus menerus, diharapkan kinerja perusahaan tersebut menjadi tinggi, dan terus berkembang serta semakin unggul.

Salah satu cara dalam memperbaiki dan memaksimalkan kinerja pegawai, yaitu melalui cara restrukturisasi. Restrukturisasi disebut dengan *downsing* atau *delayering*, yang di dalamnya dilakukan proses pengurangan karyawan perusahaan ataupun unit satuan kerja. Pada setiap perusahaan yang melakukan perbaikan, entah dalam skala kecil atau besar, tujuannya untuk memperbaiki kinerja perusahaan tersebut.

Berikut ini beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

1. Faktor Finansial, yaitu keinginan karyawan terpenuhi terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam sehari-hari, sehingga apabila faktor finansial mereka terpenuhi dengan baik maka meningkat pula kepuasan kerja mereka sebagai seorang karyawan. Faktor finansial ini meliputi: system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi (Moh. As'ad, 1987).

2. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Berbagai hal yang termasuk faktor fisik, yaitu jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur (Moh. As'ad, 1987).
3. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar sesama karyawan, baik dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Faktor sosial ini, meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1986).
4. Faktor Psikologi, merupakan faktor yang berkaitan dengan kejiwaan karyawan. Unsur factor psikologi, meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, serta bakat dan keterampilan (Moh. As'ad, 1987).

Dari berbagai pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa banyak hal yang sangat memengaruhi kepuasan kerja, maka sangat penting bagi perusahaan dalam memiliki peran dalam proses melakukan seleksi dan penempatan karyawan di dalam pekerjaannya maupun dengan partner usahanya. Hal ini unutm menghindari agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan di dalam perusahaan.

Penilaian Kinerja

Organisasi atau perusahaan sangat perlu dalam mengetahui kelemahan dan kelebihan yang ada pada diri seorang pegawai, karena hal tersebut dijadikan sebuah landasan untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan yang ada dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan itu sendiri.

Oleh karena itu, penilaian kinerja secara priodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian kinerja adalah merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seseorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (umpan balik). Penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukannya terhadap organisasi.

Penilaian unjuk kerja adalah suatu proses organisasi dalam melakukan penilaian unjuk kerja kepada karyawannya. Unjuk kerja itu sendiri merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan ataupun perilaku secara nyata yang ditunjukkan dan disesuaikan dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga organisasi banyak melakukan kegiatan/pelatihan agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Penjelasan secara terperinci mengenal unjuk kerja menurut William, Jr dan Kuth Davis (2003) sebagai berikut:

1. perbaikan unjuk kerja memberi kesempatan kepada karyawan agar dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan ataupun koreksi guna meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi;
2. penyesuaian gaji nantinya dapat dipakai sebagai informasi untuk memberikan kompensasi kepada pegawai sesuai keahliannya;
3. pelatihan dan pengembangan, adanya kegiatan pelatihan dalam hal melakukan penilaian mengenai kelemahan-kelemahan dari pegawai, sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif dan efisien kepada pegawai;
4. perencanaan karier, yaitu sebuah organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai yang sesuai dengan kepentingan dalam

- organisasi;
5. perusahaan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam proses penempatan hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bahwa unjuk kerja yang buruk, menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan, sehingga dapat dilakukan perbaikan dalam proses penempatan tersebut;
 6. mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu meminimalisir kekurangan kinerja yang dapat menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan;
 7. peningkatan perlakuan dan pemberian kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dilakukannya penilaian yang objektif dengan meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai; dan
 8. membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal.

Fungsi Penilaian Kerja

Penilaian kerja (*performance appraisal*) pada dasarnya, dijadikan sebagai salah satu faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, dikarenakan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, otomatis organisasi dapat dikatakan telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, perencanaan tenaga kerja, dan kepentingan penelitian kepegawaian membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai dijadikan sebagai bukti dari adanya pelaksanaan penilaian kinerja.

Langkah-Langkah Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja selalu dikaitkan dengan proses peningkatan kinerja, Oleh karena itu perusahaan maupun organisasi harus menentukan:

1. tujuan-tujuan setiap pekerjaan;
2. standar atau dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya; dan
3. metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Partisipasi karyawan dalam merancang tujuan, biasanya mengarah kepada rancangan tujuan yang lebih jauh daripada hanya seorang individu manajer yang merancang tujuan tersebut. Banyaknya umpan balik kinerja, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, sehingga karyawan akan mengatur tujuan yang lebih jauh jika mereka dilakukan evaluasi kinerjanya.

Tujuan Kinerja Karyawan

Dalam kinerja karyawan sangatlah penting bagi karyawan mengetahui mengapa adanya penilaian dalam kinerja karyawan itu sendiri. berikut kaitan mengenai tujuan adanya kinerja karyawan itu sendiri.

1. Tujuan Evaluasi

Evaluasi dilakukan oleh seorang manajer dalam melakukan penilaian kinerja yang berkaitan dengan masa lalu yang ada pada diri seorang karyawan, dengan menggunakan *rating* deskriptif, sehingga data tersebut, sangat berguna dalam mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

2. Tujuan Pengembangan

Pengembangan diri bagi seorang karyawan sangatlah penting, mengingat sebuah perusahaan harus terus berkembang terus-menerus.

Dalam hal ini, seorang manajer dalam melakukan pengembangan dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Tujuan utama dari adanya sistem penilaian kinerja karyawan yaitu dapat menghasilkan suatu informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau karyawan dalam perusahaan.

Solusi Meningkatkan Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan menurut Timpe (1993).

1. Diagnosis

Diagnosis berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik yang dilakukan dalam melakukan diagnosis yaitu melalui refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar dari orang lain mengenai segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, serta melakukan pencatatan maupun menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu informasi mengenai penyebab-penyebab kinerja kepada manajer.

2. Pelatihan

Pelatihan dalam perusahaan dapat membantu manajemen demi meningkatkan kinerja karyawan.

3. Tindakan

Setiap program dan pelatihan yang dilakukan pada tujuannya digunakan untuk mencapai hasil yang diharapkan tanpa dorongan untuk menggunakannya.

Manfaat dari kinerja karyawan

Pada dasarnya, orang-orang yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia akan berpendapat bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses karya yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting bagi perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian dalam kinerja sangat berperan karena digunakan sebagai umpan seperti menilai kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang sangat bermanfaat dalam menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir bagi karyawan.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian sangatlah penting karena dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan serta berbagai aspek lain berdasarkan dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Terdapat beberapa manfaat dari adanya hasil-hasil penilaian yang merupakan suatu bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi berikut merupakan rincian dari penilaian kinerja bagi organisasi yaitu:

1. penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. perbaikan kinerja;
3. penyesuaian kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja; dan
5. penyesuaian kepentingan penelitian pegawai, membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Penyebab Masalah Kinerja

Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja seorang karyawan yang menjadi suatu penilaian bagi sebuah organisasi apakah kinerja karyawannya lemah atau tidak. Berikut beberapa yang menjadi patokan penyebab masalah kinerja yang timbul di sebuah perusahaan maupun organisasi.

1. *Teamwork* yang tidak memiliki daya juang dalam membangun pengembangan sebuah organisasi.
2. Evaluator yang tidak konsisten atau menggunakan kriteria dan standar yang berbeda, sehingga menimbulkan konflik antarkaryawan dalam sebuah organisasi.
3. Terkadang penilaian kinerja digunakan hanya bagi karyawan yang terbaik atau terburuk.
4. Mendorong karyawan untuk mencapai tujuan jangka pendek.
5. Manajer memiliki kekuasaan yang mutlak atas karyawan, dan karyawan tidak bisa memberikan ide maupun gagasan yang efektif kepada atasan.
6. Penilaian kinerja yang bisa dinilai terlalu subjektif bagi sebagian karyawan.
7. Prosedur operasional dalam perusahaan yang diatur sangat emosional secara mendalam tanpa mengedepankan tujuan dari perusahaan organisasi tersebut.

Daftar Pustaka

- Hani, Handoko T. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert dan John, Jackson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. (2014). *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Nawawi, H. (2011). *Perencanaan Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Robbins, S.P., and T.A., Judge. (2009). *Organizational Behaviour*. United State America New York: Pearson Prentice Hall.

Profil Penulis



Nur Azizah, S.Pd., M.M

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dan Administrasi dimulai pada tahun 2011 silam. Penulis bersekolah di SMAN 23 Bandung. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Manajemen Perkantoran Universitas Pendidikan Indonsia (UPI) pada tahun 2010. Lima tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S-2 pada tahun 2015 dan menyelesaikan studinya pada tahun 2017 di prodi Manajemen dengan Konsentrasi pada bidang MSDM di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan. Penulis memiliki kepakaran dibidang Administrasi dan Manajemen. Penulis mewujudkan karir sebagai dosen professional dan Menjabat sebagai Ketua Program Studi di salah satu Kampus di Kota Bandung, penulis pun aktif sebagai Seorang Guru dalam bidang Administrasi Perkantoran di salah satu SMK Swasta di Kota Bandung. Penulis pun aktif dalam melakukan penelitian terhitung sejak tahun 2019-2022 penulis sudah mempublikasikan penelitian sebanyak 22 Publikasi penelitian yang terindeks secara nasional maupun internasional.

E-mail Penulis: nurazizah3688@gmail.com

SISTEM KOMPENSASI

Zusmawati, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan Pembangunan
dan Perbankan Padang (STIE “KBP”)

Sistem Kompensasi

Panggabean (2004) menyatakan bahwa sistem kompensasi merupakan mekanisme penting untuk memotivasi manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan berusaha untuk mengembangkan sistem kompensasi yang menghargai perilaku dan hasil yang dicapai oleh individu tertentu yang mampu memajukan organisasi. Al-Nasser (2016) menjelaskan bahwa sistem kompensasi adalah bagian fundamental dari hubungan yang tercipta di antara organisasi dengan para karyawannya. Sebagai suatu sistem, pembayaran kompensasi memiliki fungsi strategis yang memberikan dampak signifikan pada fungsi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Individu berusaha menggunakan pengetahuan dan keterampilannya, untuk membuat keputusan dan tindakan yang akan memberikan hasil yang mampu memberikan reward yang mereka inginkan. Organisasi modern dianggap tidak akan dapat berfungsi dengan efektif, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang baik.

Ada dua macam kompensasi yang kita kenal, yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Kompensasi intrinsik adalah suatu penghargaan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya kepuasan yang diperoleh dari melakukan pekerjaan dengan baik atau kepuasan dari melakukan pekerjaan

yang sesuai dengan nilai-nilai individu, sedangkan kompensasi ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang diberikan seseorang kepada yang lainnya. Kompensasi ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan dapat berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung.

Pengertian Kompensasi

Dalam bisnis, pemberian kompensasi dapat dijadikan salah satu sarana oleh perusahaan dalam usaha untuk memotivasi karyawan, membentuk perilaku dan memengaruhi kinerja karyawan sehingga setiap karyawan dapat berkontribusi positif dan menghasilkan kinerja yang baik. Adanya sistem kompensasi, akan mendorong kemauan calon karyawan untuk bergabung dengan perusahaan, dan melakukan tugasnya di perusahaan. Dengan kata lain, kompensasi dapat digunakan sebagai sarana untuk memengaruhi karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi pada dasarnya adalah *benefit* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan dari kinerja yang diberikan. Choundary (2016) menjelaskan bahwa karyawan saat ini, tidak hanya membutuhkan uang untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, tetapi juga memerlukan berbagai imbalan non-*financial* seperti tunjangan yang terdiri dari bonus, tunjangan pensiun, pendidikan, fasilitas kesehatan, dan lain sebagainya.

Hasibuan (2012) berpendapat bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan para pekerja yang berbakat.

Fungsi Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Slamet (2007).

1. Pengalokasian SDM secara efisien.

Fungsi ini, menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif.

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan, mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan, akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah, produktivitas karyawan sangat menentukan.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung, dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, harus diatur sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan kompensasi dapat tercapai. Adapun tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2012) sebagai berikut.

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi, terjadilah ikatan kerja sama antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program sistem kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika imbalan yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya, sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak, serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian imbalan yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perserikatan kerja yang berlaku (seperti batas upah minimum), intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Handoko (2008) mengemukakan beberapa tujuan pemberian kompensasi.

1. Memperoleh tenaga kerja yang berkualifikasi.

Kompensasi yang cukup tinggi, sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada calon karyawan. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja, karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada.

Karyawan dapat keluar jika besarnya kompensasi tidak kompetitif, dan hal ini akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan.

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal berarti bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama sesuai dengan jenis, beban, dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan yang sama di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan.

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya.

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, dikarenakan banyaknya karyawan yang bertahan di perusahaan.

6. Mengikuti aturan hukum.

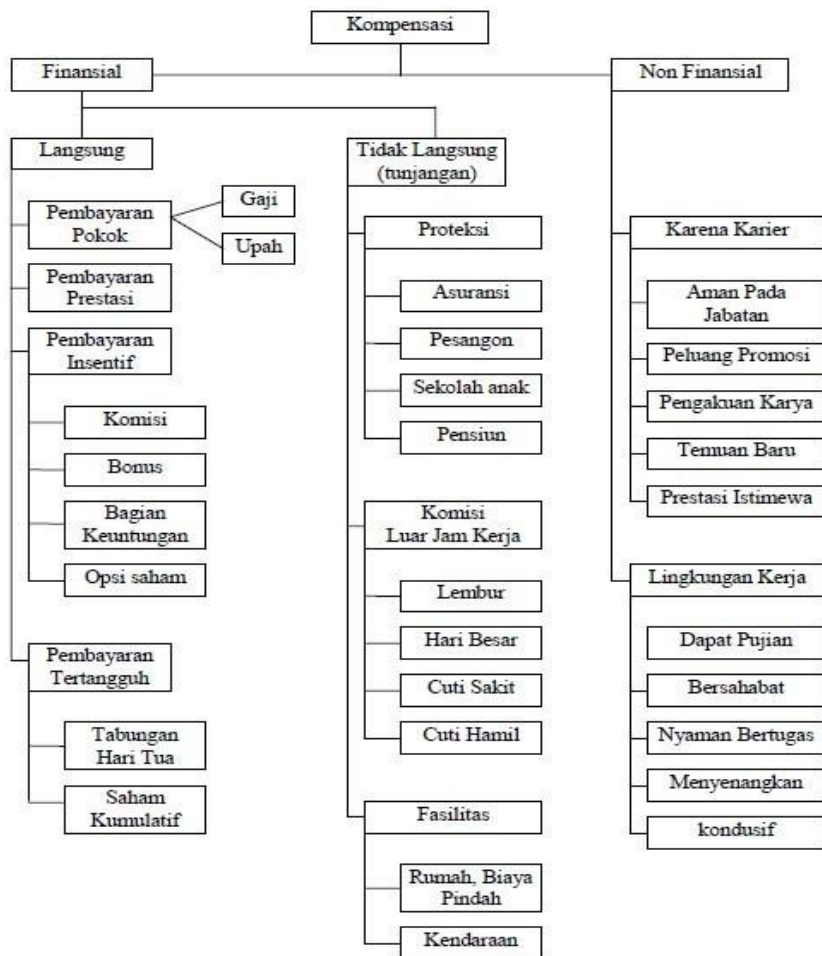
Sistem kompensasi yang sehat, mempertimbangkan berbagai aturan hukum yang diatur pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai. Sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, yang di dalamnya membahas tentang besaran kompensasi karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang dibuat oleh perusahaan, harus diberikan sesuai dengan aturan pemerintahan yang berlaku di Indonesia.

7. Terbuka dan transparan.

Sistem kompensasi yang baik, hendaknya diberikan secara terbuka dan transparan agar dapat dipahami oleh semua karyawan. Semakin terbuka dan transparan program kompensasi yang diterapkan, maka semua karyawan akan mudah memahami dan mengetahui apa saja bagian dari kompensasi yang akan diterima oleh karyawan, sehingga program kompensasi menjadi efektif dan mampu memotivasi karyawan untuk mengerahkan segala kinerja terbaiknya secara signifikan.

Jenis-Jenis Kompensasi

Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.



Gambar 17.1 Bagan jenis-jenis kompensasi.

Berdasarkan gambar di atas, kompensasi terdiri dari dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri atas pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi.

Kompensasi tidak langsung atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung terdiri atas tunjangan-tunjangan, asuransi, fasilitas, cuti liburan dan sebagainya.

2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan perusahaan. Meliputi penghargaan finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja. Kompensasi yang dikelola dengan baik, akan membantu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan mendapatkan, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.

Di sisi lain, tanpa adanya kompensasi yang cukup, akan berisiko membuat karyawan meninggalkan perusahaan, dan akan membutuhkan waktu untuk penempatan karyawan kembali.

Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi dalam dunia bisnis diartikan sebagai imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan kinerja yang sudah ia lakukan. Kompensasi juga menjadi salah satu pertimbangan seorang karyawan sebelum memutuskan bekerja di sebuah perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan hal penting untuk dikelola demi meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. Dengan begitu, produktivitas perusahaan akan meningkat yang juga memengaruhi keuntungan perusahaan.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan, sedapat mungkin harus dapat memuaskan mereka, sehingga mereka menghargai profesi mereka, termotivasi untuk meningkatkan performa kerja mereka dan mempertahankan pekerjaan mereka di organisasi, karena kompensasi secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kompensasi terdiri atas empat bentuk.

1. Upah dan Gaji

Sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan kompensasi berupa gaji atau upah kepada karyawannya. Kinerja karyawan dibayar langsung secara berkala dalam bentuk uang. Perlu diingat bahwa gaji dan upah memiliki pengertian yang berbeda.

Upah adalah sesuatu yang dibayarkan kepada karyawan yang tidak dipekerjakan secara permanen, dan biasanya berkaitan dengan tarif pembayaran per jam (artinya semakin lama jam kerjanya, maka semakin besar bayarannya). Sementara gaji adalah suatu imbalan kepada orang-orang yang dipekerjakan secara permanen (karyawan tetap) yang dibayarkan dalam periode atau jangka waktu.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan imbalan khusus yang diberikan, di luar gaji atau upah. Insentif biasanya diberikan bersamaan dengan gaji atau upah sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan.

Program insentif umumnya, diberikan dengan melihat performa penjualan, keuntungan, atau upaya kontribusi extra yang dilakukan oleh karyawan. Atas hasil kerja keras dan prestasi yang dibuat oleh karyawan, perusahaan bisa memberikan penghargaan dalam bermacam bentuk, seperti uang, barang, paket liburan dan lainnya.

3. Tunjangan Karyawan

Bentuk kompensasi lainnya yang diberikan kepada karyawan adalah tunjangan. Tunjangan ini biasanya meliputi asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, tunjangan hari tua, program pensiun sampai tunjangan hari besar.

Bedanya insentif dengan tunjangan adalah jika insentif hanya diberikan perusahaan ketika peningkatan performa kinerja karyawan, beda halnya dengan tunjangan yang diberikan dengan jaminan yang sama, seperti upah dan gaji yang biasanya sudah tertulis di dalam kontrak kerja.

4. Fasilitas

Fasilitas juga termasuk kompensasi yang diterima karyawan untuk mendukung kinerjanya. Fasilitas diberikan oleh perusahaan, agar karyawan bisa melakukan pekerjaannya dengan lancar dan nyaman.

Fasilitas dapat berupa lingkungan kerja yang nyaman, kendaraan untuk mobilitas kerja, perangkat digital atau komputer, sampai pelatihan kerja untuk meningkatkan kompetensi.

Sistem Pembayaran Kompensasi

Hasibuan (2012) mengungkapkan tiga macam sistem pembayaran kompensasi seperti pada gambar berikut.



Gambar 17.2 Sistem pembayaran kompensasi (Hasibuan, 2012)

1. Sistem Waktu

Sistem waktu adalah sistem kompensasi, di mana besarnya kompensasi didasarkan kepada jumlah waktu kerja yang disesuaikan dengan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem waktu, biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besarnya kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kelebihan dari sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap, sedangkan kelemahan dari sistem waktu adalah karyawan yang tidak produktif pun, kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil

Sistem hasil adalah sistem kompensasi di mana besarnya kompensasi didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan lamanya waktu mengerjakannya. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, per biji, meter, liter, dan sebagainya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti karyawan administrasi.

Kelebihan dari sistem hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh imbalan yang lebih besar. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan dari sistem hasil adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu imbalannya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah sistem kompensasi di mana besaran kompensasi didasarkan kepada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besaran kompensasi berdasarkan sistem borongan cukup rumit, karena membutuhkan keahlian khusus dan waktu yang cukup lama untuk mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Sistem borongan ini, dipakai apabila pekerjaan yang dilakukan adalah jenis pekerjaan yang membutuhkan tingkat keterampilan yang mumpuni dan yang membutuhkan konsentrasi tinggi serta penggunaan peralatan yang canggih.

Dalam praktik sehari-hari, ketiga jenis sistem kompensasi di atas, tidak semua dapat digunakan secara bersamaan. Setiap perusahaan harus melakukan analisa, sehingga dapat menggunakan sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan karakteristik serta kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Waktu Pembayaran Kompensasi

Sedarmayanti (2017) mengemukakan waktu pembayaran kompensasi berikut ini.



Gambar 17.3 Ilustrasi pemberian kompensasi.

1. Kompensasi harus dibayar tepat waktu.
2. Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan yang bersangkutan.

3. Kebijakan kompensasi harus diprogram dengan baik dan diinformasikan dengan jelas kepada pegawai agar bermanfaat.

Asas Kompensasi

Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi haruslah ditentukan dengan memperhatikan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, serta harus dilandaskan kepada asas adil dan asas layak.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan, harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan.

2. Asas Layak

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolok ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Sistem Kompensasi yang Efektif

Indikator dari sebuah sistem kompensasi yang baik adalah harus mampu:

1. menarik tenaga kerja yang berkualitas baik dalam maupun dari luar perusahaan;
2. mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan;
3. memotivasi karyawan;
4. membentuk budaya perusahaan;
5. menunjang struktur organisasi; dan
6. mencerminkan kemampuan finansial perusahaan.

Sistem kompensasi modern, agar lebih sederhana dan lebih mudah dipahami, maka perlu dirumuskan sesuai dengan pedoman berikut.

1. Atraktif

Sistem kompensasi harus mampu memberikan daya tarik yang memikat. Berbagai macam komponen kompensasi dapat ditambahkan, agar dapat memberikan daya tarik yang memikat bagi calon karyawan untuk mau bergabung ke dalam perusahaan. Sistem kompensasi yang menarik akan menawarkan sesuatu yang berbeda dan memberikan nilai tambah lebih kepada karyawan yang bergabung dalam perusahaan. Agar sistem kompensasi senantiasa atraktif, maka perusahaan dapat melakukan survei penggajian di pasar tenaga kerja secara berkala.

2. Kompetitif

Sistem kompensasi juga harus bersifat kompetitif. Agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis atau perusahaan lain, maka perusahaan perlu merancang suatu model sistem kompensasi yang bersifat kompetitif. Sistem kompensasi yang kompetitif akan mampu menarik perhatian karyawan untuk dapat terus maju dan bersaing dengan karyawan lain untuk kinerja yang terbaik.

3. Motivatif

Sistem kompensasi agar menjadi lebih efektif juga perlu bersifat motivatif. Hal ini disebabkan karyawan yang telah bekerja keras dalam kinerja yang terbaik, dan mengeluarkan tenaga yang ekstra baik fisik maupun pikiran, akan lebih mendapat apresiasi atas kinerja yang dilakukannya. Apabila kompensasi yang didapatkan layak, maka akan meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan serta menghasilkan kinerja yang terbaik, dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

4. Masuk Akal

Sistem kompensasi yang efektif sekalipun, akan menjadi sia-sia jika sistem kompensasi yang dirancang perusahaan tidak masuk akal untuk dicapai. Oleh karena itu, sebelum perusahaan merancang suatu sistem kompensasi, maka perlu dilakukan suatu penelitian secara mendalam agar tidak terjadi situasi yang bias dalam pengaplikasian sistem kompensasi tersebut. Selain itu, untuk memenuhi keadilan internal, maka setiap bobot penilaian harus disesuaikan dengan masing-masing jabatan atau jenis pekerjaan, sesuai dengan aturan atau standar yang berlaku di dalam perusahaan dan dilakukan perbandingan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan evaluasi jabatan, di mana setiap jabatan dan jenis pekerjaan harus memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang terintegrasi dengan sistem kompensasi, agar dapat dievaluasi sesuai dengan target atau pencapaian yang masuk akal.

Siagian (2002) menyatakan, agar sistem kompensasi yang dirancang menjadi efektif, maka dibagi menjadi empat tahapan yang perlu dilakukan oleh perusahaan.

1. Melakukan analisis pekerjaan.

Perlu disusun dengan lengkap, jelas dan menyeluruh akan deskripsi jabatan, beban pekerjaan, uraian pekerjaan, dan standar pencapaian dalam pekerjaan.

2. Melakukan penilaian pekerjaan.

Melakukan penilaian pekerjaan berdasarkan susunan pekerjaan, perbandingan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan dan pemberian nilai untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survei sistem kompensasi.

Perusahaan perlu membandingkan dan menganalisis jenis, bentuk, dan model sistem kompensasi yang telah diaplikasikan oleh berbagai macam perusahaan.

Agar memperoleh informasi yang berkaitan dengan sistem kompensasi, maka perlu dilakukan survei dan melakukan komparasi antar sistem kompensasi yang ada. Melalui survei ini, diharapkan perusahaan dapat menemukan dan merancang sebuah model sistem kompensasi yang terbaik sesuai dengan kondisi internal perusahaan.

4. Menentukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadaan eksternal.

Perusahaan perlu menetapkan nilai besaran kompensasi yang sebelumnya dikomparasikan dengan nilai besaran kompensasi pekerjaan sejenis dari perusahaan lain.

Daftar Pustaka

- Al-nasser, A. (2016). The Effective Compensation System in Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(11), 85-88.
- Choudhary, S. (2016). Theoretical Perspective of Compensation Management in Organizations. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 77-80.
- Handoko, T. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Panggabean, S. Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondong. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Slamet. (2007). *Kiat Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Profil Penulis



Zusmawati, S.E., M.M.

Penulis adalah staf pengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan Pembangunan dan Perbankan Padang (STIE “KBP”). Lahir di Medan, 03 juli 1963, anak ketiga dari tiga bersaudara. Penulis melaksanakan pendidikan S-1 di Universitas Bung Hatta dari tahun 1992 dan menyelesaikan pendidikan S-1 di tahun 1997. Kemudian penulis melanjutkan studi S-2 di STIE KBP Padang tahun 2000, dan menyelesaikan studi tahun 2003. Penulis pernah menjadi anggota DPRD SUMBAR menjabat 5 tahun dari tahun 2014 sampai 2019 sebagai anggota komisi III. Penulis menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi tahun 2000 sampai sekarang, dan menjadi dosen pengajar mata kuliah Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya (BLK) dan mata kuliah Manajemen SDM (MSDM). Penulis juga menjadi dosen luar biasa di UNISBAR pada tahun 2012 sampai sekarang dengan mengajar mata kuliah Manajemen SDM (MSDM)

E-mail Penulis: Zusmawati.jus@gmail.com

BUDAYA ORGANISASI

Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.
Universitas Pertahanan RI

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya dapat diartikan sebagai:

1. seni, kepercayaan, adat istiadat, lembaga, dan produk lain hasil karya dan pemikiran manusia yang dianggap sebagai satu kesatuan, khususnya yang berkaitan dengan waktu atau kelompok sosial tertentu, contohnya Budaya Indonesia;
2. seni, kepercayaan, dan produk lain yang dipertimbangkan sehubungan dengan subjek atau mode ekspresi tertentu, contohnya budaya musik, budaya lisan; dan
3. serangkaian sikap dan perilaku yang mendominasi yang menjadi ciri kelompok atau organisasi, contohnya seorang manajer yang mengubah budaya perusahaan.

Apa hubungan antara budaya dan manajemen? Budaya adalah adat istiadat, kebiasaan, dan perilaku yang berkembang yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang serta diwariskan dari generasi ke generasi, sedangkan manajemen atau pengelolaan adalah seni administrasi dan pengelolaan. Manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Mary Parker Follet). Di mana peran ilmu budaya dalam bidang manajemen? Apakah manajemen dipengaruhi oleh budaya?

Budaya organisasi terdiri dari dua kata yakni budaya yang artinya serangkaian sikap dan perilaku yang mendominasi yang menjadi ciri kelompok atau organisasi, sedangkan organisasi adalah sekelompok orang dalam platform yang memiliki tujuan bersama. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama serta organisasi adalah suatu sistem kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Ada beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi seperti dijelaskan berikut ini:

1. budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi, serangkaian nilai inti, asumsi, pemahaman, dan cara berpikir yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru;
2. budaya organisasi dipandang perlu karena sebagai pola karakteristik organisasi untuk mengarahkan anggota dalam menghadapi dan mengelola masalah, lingkungan, serta memperoleh keuntungan dari peluang;
3. budaya organisasi dianggap sebagai alat untuk menetapkan arah organisasi yaitu mengarahkan perilaku yang akan dilakukan dan mengarahkan alokasi dan pengelolaan sumber daya organisasi dan manusia;
4. budaya organisasi adalah suatu nilai tertentu yang berfungsi sebagai pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi masalah eksternal dan menyesuaikan integrasi ke dalam perusahaan, sehingga setiap anggota organisasi memahami nilai-nilai yang ada serta bagaimana bertindak dan berperilaku;
5. budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama oleh anggota yang membedakan satu organisasi dari yang lain;
6. budaya organisasi adalah nilai, ide, artefak, simbol yang membantu individu berkomunikasi,

menafsirkan, dan mengevaluasi posisinya sebagai anggota kelompok sosial; dan

7. budaya organisasi merupakan keseluruhan sistem gagasan, tindakan, hasil karya manusia dalam konteks kehidupan masyarakat yang dijadikan milik manusia dengan cara belajar.

Sementara, definisi dari budaya perusahaan oleh beberapa ahli berikut ini.

1. Cara melakukan sesuatu di sekitar perusahaan, yaitu bagaimana perusahaan memproduksi produknya, membayar tagihannya, memperlakukan karyawannya, dan melakukan pekerjaan organisasi lainnya.
2. Serangkaian nilai, kepercayaan, kebiasaan, tradisi, dan praktik yang relatif identik dan gigih yang dimiliki oleh anggota organisasi, dipelajari oleh karyawan baru dari satu generasi karyawan ke generasi berikutnya. Budaya perusahaan terdiri dari nilai dan kepercayaan, mitos, pahlawan, dan simbol yang memiliki makna bagi seluruh karyawan.
3. Aspek organisasi yang kompleks dan mendalam yang dapat memengaruhi anggota organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, ritus, ritual, upacara, pahlawan, dan penjahat dalam sejarah organisasi. Aspek yang penting: nilai bersama, penataan pengalaman dalam organisasi.
4. Budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku karyawan. Budaya adalah kekuatan yang dominan dalam organisasi.
5. Budaya organisasi adalah nilai informal, norma, dan kepercayaan yang mengontrol bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi satu sama lain dan dengan orang lain di luar organisasi. Nilai dan norma dalam budaya organisasi juga dapat membentuk dan mengendalikan sikap dan perilaku individu dan kelompok serta kualitas hubungan antar kelompok.

Cara yang kurang formal di mana organisasi dapat memengaruhi dan mengendalikan anggotanya untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Nilai akhir adalah tujuan yang diinginkan yang ingin dicapai oleh organisasi. Nilai instrumental adalah mode perilaku yang ingin dilakukan oleh organisasi.

6. Budaya organisasi adalah kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan bersama anggota organisasi. Nilai inti organisasi adalah kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan dan karyawan, ketertarikan karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru, kemauan untuk mengambil risiko, nilai yang ditunjukkan kepada orang lain, komunikasi terbuka, keakraban dan keakraban antar karyawan.
7. Pola asumsi dasar adalah sebuah organisasi telah menemukan cara untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sejumlah nilai bersama yang dominan dan koheren melalui simbol-simbol seperti cerita, mitos, legenda, slogan, anekdot, dan dongeng.
8. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai bersama, sering diterima begitu saja, yang membantu orang-orang dalam organisasi untuk memahami tindakan apa yang dianggap dapat diterima atau tidak dapat diterima. Seringkali nilai-nilai ini dikomunikasikan melalui cerita dan sarana simbolik lainnya.
9. Budaya terkait erat dengan sebagian besar konsep lain dalam perilaku organisasi, termasuk struktur, kepemimpinan, komunikasi, kelompok, motivasi, dan pengambilan keputusan. Budaya organisasi dapat menjadi negatif jika tidak dikembangkan dan dipelihara dengan baik. Budaya organisasi didasarkan pada nilai-nilai yang dianut oleh sebagian besar kolega dan manajer yang mengarah pada norma-norma yang mengatur perilaku. Kekuatan budaya organisasi didasarkan pada tingkat homogenitas rekan dan manajer serta intensitas pengalaman bersama dalam organisasi.

10. Pola asumsi dasar ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal karena dianggap dapat memecahkan masalah. Oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.
11. Serangkaian asumsi dasar yang diterima bersama yang dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana kelompok itu memandang, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.
12. Budaya adalah seperangkat nilai, sering diterima tanpa berpikir, yang membantu orang-orang dalam organisasi untuk memahami tindakan mana yang dianggap dapat diterima dan mana yang dianggap tidak dapat diterima.
13. Budaya adalah pola asumsi dasar, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika kelompok ini belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang cukup baik untuk dianggap valid. Karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai yang cara benar untuk memahami, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah ini;
14. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama oleh anggota yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Sistem makna bersama ini, setelah diselidiki lebih lanjut, adalah beberapa karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi ini. Inti dari budaya organisasi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.
15. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai bersama dan norma bersama yang ada dalam suatu organisasi dan yang diajarkan kepada karyawan baru. Budaya organisasi berkaitan dengan keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku, dan proses historis untuk mengubah nilai dan norma.

Oleh sebab itu, budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat dikatakan adalah sebagai budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan perusahaan dan sebagai alat untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan etos kerja yang dapat membuat perusahaan berhasil efektif.

Konsep Budaya Organisasi

Konsep dasar pengelolaan budaya, di mana budaya adalah program mental kolektif yang dapat diprogram. Dalam budaya, ada nilai di mana nilai tersebut bisa dibentuk. Budaya dibentuk sebagai alat untuk mencapai tujuan. Jenis budaya dapat terlihat contohnya seragam, pola perilaku, aturan, legenda, mitos, bahasa, upacara, dan lain-lain, ada yang tidak terlihat misalnya nilai, norma, kepercayaan, dan lain-lain, serta keyakinan terdalam/asumsi tersembunyi. Contoh bos tidak pernah salah, bawahan selalu salah, dan konsumen adalah raja.

Konsep budaya organisasi sangat variatif, hal ini disebabkan adanya definisi yang berbeda-beda dan berbagai pandangan serta pendekatan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Namun, para akademisi dan para praktisi pada umumnya setuju mengenai pentingnya penerapan budaya dalam organisasi. Konsep dasar budaya organisasi adalah:

1. konstruksi karakteristik organisasi;
2. sebagai arahan bagi anggota organisasi untuk mengelola masalah dan sekitarnya; dan
3. cara menentukan arah organisasi adalah apa yang harus dilakukan, bagaimana cara mengalokasikan sumber daya, bagaimana mengelola sumber daya manusia, bagaimana menghadapi masalah dan apa peluang yang diberikan oleh lingkungan (petrock, 1990).

Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai:

1. proses integrasi internal yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu setiap komponen internal organisasi; dan
2. proses adaptasi eksternal adalah budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan di luar organisasi.

Fungsi-fungsi lainnya sebagai berikut:

1. budaya memberikan rasa identitas kepada anggota dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dengan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi;
2. budaya adalah alat pembuat makna bagi anggota organisasi yakni alat bagi anggota organisasi;
3. budaya memperkuat nilai organisasi yaitu memperkuat organisasi; dan
4. budaya melayani kontrol untuk membentuk perilaku anggota yakni mengontrol perilaku anggota.

Di samping fungsi-fungsi tersebut di atas, ada empat fungsi budaya organisasi secara internal yaitu:

1. memberikan identitas organisasi kepada karyawannya;
2. memfasilitasi komitmen kolektif;
3. mendukung stabilitas sistem (hubungan) sosial antar personal; dan
4. memfasilitasi karyawan untuk memahami tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Sutrisno, 2010).

Manfaat Budaya Organisasi

Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Susanto (1997) mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robins (2008), adalah sebagai berikut:

1. membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatanyang ada dalam organisasi;
2. menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi;
3. mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu; dan
4. menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat manfaat tersebut, menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya

organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa nilai-nilai budaya organisasi penting dalam memengaruhi perilaku dan sikap individu. Hubungan antara orang dengan organisasi cocok dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turnover*/pergantian karyawan, di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki intensitas yang tinggi untuk bertahan dan bekerja di organisasi tersebut.

Individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, sehingga akibatnya kecenderungan untuk keluar dari organisasi pasti lebih tinggi. Hasil juga menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya secara signifikan memengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas *output* dan pengurangan biaya rekrutmen staf/anggota. Memahami dan menyadari pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer/pemimpin untuk menciptakan budaya yang lebih menekankan pada hubungan interpersonal (yang lebih menarik) daripada budaya yang menekankan pada tugas-tugas pekerjaan.

Karakteristik Utama Budaya Organisasi

Ciri kunci inti budaya organisasi menurut Robbins (2008) dapat diuraikan berikut ini.

1. Identitas anggota, anggota mengidentifikasi diri mereka dengan perusahaan.
2. Penekanan kelompok, kegiatan kerja bersama lebih ditekankan daripada kerja individu.
3. Fokus kepada anggota, sejauhmana keputusan manajemen mempertimbangkan para anggota organisasi.

4. Satuan integrasi, sejauhmana unit-unit kerja dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
5. Pengendalian, banyaknya peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk memantau dan mengendalikan perilaku pegawai.
6. Toleransi risiko, seberapa jauh tingkat risiko yang boleh diambil anggota dalam perusahaan.
7. Kriteria penghargaan, bagaimana kriteria penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
8. Toleransi konflik, besarnya toleransi yang diberikan kepada karyawan untuk terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. Orientasi sarana-akhir, intensitas manajemen dalam menekankan hasil, dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. Fokus sistem terbuka, sejauhmana pengawasan organisasi dan tanggapan terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Budaya organisasi memiliki beberapa ciri utama, yaitu: keteraturan perilaku yang dapat diamati, norma, nilai dominan, filsafat, aturan, dan iklim organisasi.

Kesimpulan

Robbin dan Judge (2008) mengemukakan proses penciptaan budaya terjadi melalui tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasa seperti mereka. Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan perilaku mereka kepada karyawan. Ketiga, perilaku pendiri bertindak sebagai panutan yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan dengan demikian menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri.

Sutrisno (2010), menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkannya, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Selanjutnya Sutrisno (2010) mengatakan dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya organisasi menurut pandangan ini, memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya.

Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan. Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2017). *Management*. 15th Edition. New York: Pearson.
- Dessler, Gary. (2006). *Human Resource Management*. 10th Edition. New York: Pearson.
- Hadijaya, Yusuf (2020). *Budaya Organisasi*. Medan: CV Puskra Mitra Jaya.
- Kamaroellah, R. Agoes. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi*. Surabaya: Pustaka Raja.
- Mondy, R. Wayne. (2012). *Human Resource Management*. 11th Edition. New York: Pearson.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Organizational Behavior*. 12th Edition. Upper Saddle River, Prentice-Hall, Inc.
- Sutrisno, H. Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Profil Penulis



Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM.

Ketertarikan Penulis terhadap Manajemen dimulai pada tahun 1998 pada saat mengikuti pendidikan S-2 *Master of Public Policy and Management* di *Monash University, Australia* yang berada di bawah *Faculty of Business and Economics, Department of Management*. Setelah kembali ke Indonesia pada tahun 2000, penulis tetap melanjutkan pengajaran sebagai dosen bahasa Inggris di tempat kerja, dan pada tahun 2002 penulis diminta oleh beberapa universitas cabang luar negeri untuk mengajar mata kuliah Pengantar Bisnis dan Manajemen, Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, dan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. Berdasarkan latar belakang keilmuan Penulis memperoleh gelar Sarjana Sastra Inggris dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 1987 dan *Master of Public Policy and Management* dari *Monash University, Australia* pada tahun 2000, serta Doktor Manajemen Pendidikan dari Universitas Pakuan pada tahun 2021. Mengawali karier penulis adalah sebagai perwira Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) dengan Corps Ajudan Jenderal (CAJ), dan sebagai Korps Wanita Angkatan Darat (KOWAD) pada tahun 1990 dan mengakhiri dinas pada tahun 2021 setelah berdinas selama tiga puluh satu setengah tahun dengan pangkat terakhir Kolonel. Penulis memiliki pengalaman sebagai dosen selama lebih dari 22 tahun baik di Perguruan Tinggi Negeri maupun di Perguruan Tinggi Swasta. Saat ini Penulis berkarir sebagai dosen tetap di Universitas Pertahanan RI dan dosen tidak tetap di Universitas Bina Nusantara (*Binus University*) serta di PKN STAN.

E-mail Penulis: herlin8@yahoo.com

KOMITMEN ORGANISASI

Dr. H. Budi Rismayadi, S.E., M.M.
Universitas Buana Perjuangan, Karawang

Definisi dan Konsep Komitmen Organisasi

Pada sebuah organisasi, ketersediaan sumber daya yang baik menjadi sebuah kunci sukses organisasi, di mana manusia sebagai pelaksana dari suatu pekerjaan agar sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini tentunya didukung dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika tidak mampu memberikan sumbangan yang besar terhadap keberhasilan dari suatu pencapaian dan tujuan perusahaan atau organisasinya tersebut, akan berpengaruh pada roda bisnis yang dijalankan (Zahra Raudia Gozali, 2022).

Pentingnya komitmen organisasi, karena komitmen merupakan kunci yang menentukan keberhasilan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasinya.

Komitmen organisasi memiliki peran penting bagi organisasi di mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi dan kemampuannya dalam memelihara keanggotaannya terhadap organisasi (Yusuf & Syarif, 2017). Konsep komitmen organisasi telah menjadi isu penelitian di banyak negara puluhan tahun terakhir. Konsep komitmen organisasi pertama kali dikenalkan oleh Whyte tahun 1956-an di mana konsep tersebut, berasal dari paradigma teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory/SET*) dalam memahami perilaku organisasi dan

penelaahan teori telah berlangsung sejak tahun 1920-an (Mitchell, 2005).

Teori dari (Mitchell, 2005) meyakini bahwa pertukaran sosial merupakan interaksi yang berkelanjutan yang menciptakan kewajiban dan saling ketergantungan antarpihak yang berinteraksi. Maka dari itu, pemahaman terhadap akar permasalahan dalam teori pertukaran sosial (SET) ditentukan oleh penelaahan multidisiplin, seperti disiplin sosiologi, antropologi, dan psikologi sosial, sehingga dampak dari pertukaran sosial ini antara lain adalah kekuatan hubungan relasional yang berkualitas (Cropanzano dan Mitchel, 2005).

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas individu terhadap organisasi, dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk menunjukkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi (Fred Luthans, 2021).

Ricky W. Griffin (2014) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan studi tentang perilaku manusia dalam situasi organisasi, mengenai titik organisasi itu sendiri. Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja sama, dan saling bergantung ke arah suatu tujuan, sedangkan komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan sejauhmana seorang individu memahami dan merasa terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi, kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal (Wardhana, 2021).

Konsep komitmen didasarkan pada pendekatan sikap yang menunjuk pada permasalahan dan loyalitas dengan pendekatan sikap yang mengacu pada keterikatan psikologis, atau komitmen afektif yang dibentuk oleh seorang karyawan dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitasnya dengan organisasi (Porter et al., 1974). Komitmen organisasi dianggap sebagai "loyalitas terhadap organisasi" yang ditandai dengan niat untuk tetap berada di dalamnya yang bertujuan untuk

melakukan identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Definisi komitmen organisasi dijelaskan oleh beberapa ahli (Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa komitmen dalam sebuah organisasi merupakan konstruk psikologis yang berhubungan dengan anggota organisasi yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk terus melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Pendapat lain dari (Davis, K, & Newstrom, 1995) menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan merupakan tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Selain itu, komitmen organisasional dapat juga dikatakan sebagai loyalitas karyawan, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri terhadap organisasi, dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut (Wardhana, 2021). Hal ini juga dapat untuk mengukur keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan. Sopiah (2008) menjelaskan komitmen organisasional sebagai sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasional merupakan suatu bentuk perilaku individu sebagai karyawan untuk mendukung tujuan dan nilai perusahaan atau organisasi (Robbin dan Judge, 2017). Ikatan antara karyawan dengan organisasi, umumnya memiliki tiga bentuk, yang meliputi kepatuhan (perilaku untuk mendapatkan imbalan), identifikasi (perilaku untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan), dan internalisasi (perilaku yang didorong oleh nilai atau tujuan internal yang sesuai dengan tujuan perusahaan) (Yusuf & Syarif, 2017; Sholikhah & Frianto, 2022; Budi antara et al., 2022).

Karyawan yang berkomitmen untuk selalu bekerja keras demi mendukung visi dan tujuan perusahaan, akan memberikan penghargaan tersendiri bagi mereka dan juga mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi mereka sendiri pada perusahaan (Loan, 2020). Hal tersebut tentunya harus didukung dengan perlakuan positif dari perusahaan kepada karyawan, jika karyawan mendapatkan perlakuan yang kurang menyenangkan dan tidak adil dari pimpinan perusahaan, maka karyawan justru tidak memiliki kemauan untuk berkomitmen atau mengikatkan diri pada perusahaan secara psikologis yang berujung pada pengunduran diri karyawan (Lambert et al. 2020).

Komitmen dikatakan penting, karena dibutuhkan bukan hanya dalam suatu organisasi saja. Akan tetapi, dibutuhkan juga untuk banyak hal, di mana individu tersebut harus bertanggung jawab atas segala tindakan yang dikerjakannya. Individu yang memiliki komitmen yang kuat, pasti berani menghadapi risiko yang ada, namun demikian tinggi rendahnya komitmen setiap individu tidaklah sama, tergantung faktor yang memengaruhinya (Zahra Raudia Gozali, 2022).

Kajian tentang komitmen organisasi dalam riset penelitian dibagi menjadi beberapa pendekatan.

1. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Pendekatan sikap mengacu pada orientasi individu seorang karyawan terhadap organisasinya yang menekankan pada tingkat loyalitas yang dimiliki karyawan. Kemampuan seorang karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi dan sejauhmana capaian yang diperolehnya.

“Commitment is viewed as an attitude of attachment to the organization, which leads to particular job-related behaviors” (Muthuvelo & Che Rose, 2005). Komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan dan perilaku terkait. Bentuk komitmen yang dapat dijalankan dapat berupa keinginan yang kuat untuk menjadi anggota, kemauan keras dalam berusaha

yang sesuai dengan keinginan organisasi serta keyakinan dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) berfokus pada pandangan bahwa investasi karyawan akan menyebabkan karyawan tersebut, terikat pada organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan oleh (Adriana Patricia Muñoz Zapata, 2011) bahwa “*profit associated with continued participation and a cost associated with leaving*”. Karyawan akan berkomitmen dengan berlandaskan pada kalkulasi penghitungan efisiensi biaya untuk berkomitmen. Jika seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi, akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya turnover serta prestasi yang lebih baik (Ancona & Caldwell, 2015).

3. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*)

Pendekatan multidimensi (*the multidimensional approach*) yaitu komitmen dipandang dalam berbagai dimensi ataupun sumber. Komitmen organisasional secara tradisional, dipandang sebagai konstruk unidimensi atau satu dimensi (Porter et al., 1974) di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Pendekatan multidimensi dari (Meyer & Allen, 1997) ada tiga komponen komitmen organisasi, sehingga pegawai memilih menetap atau meninggalkan organisasi

berdasarkan norma yang dimilikinya, yang ditunjukkan pada gambar 1. yaitu:



Gambar 19.1 *Typology of Organizational Commitment*

Sumber: (Meyer & Allen, 1997)

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa tipologi komitmen organisasi dibagi menjadi tiga bagian.

1. Komitmen *affective*, mencerminkan kekuatan kecenderungan individual untuk tetap bekerja dalam organisasi karena individu tersebut, setuju dengan organisasi dan senang bekerja pada organisasi tersebut. Komitmen *affective* melihat komitmen organisasi sebagai suatu bentuk ekspresi emosional individual terhadap organisasi tempatnya bekerja.
2. Komitmen *continuance*, mencerminkan kekuatan kecenderungan individual untuk tetap bekerja dalam organisasi, karena tidak ada alternatif pekerjaan yang lain. Komitmen *continuance* muncul dari suatu perspektif di mana individu dipandang tetap berada dalam organisasi, karena mengakumulasikan *reward* ekstrinsik dan manfaat yang dapat diperoleh.
3. Komitmen *normative* (normatif) yang dianggap sebagai suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Dimensi Komitmen Organisasi

Armstrong (2006) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi tingkat komitmen bersama yang disebut komitmen perusahaan.

1. Tingkat strategis yang di dalamnya terdiri dari:
 - a. strategi bisnis yang mendukung;
 - b. komitmen atas nilai manajemen; dan
 - c. pendapat yang efektif untuk sumber daya dalam pembuatan strategi.
2. Tingkat fungsional (kebijakan sumber daya manusia):
 - a. *staffing* berdasarkan stabilisasi kerja;
 - b. investasi dalam pelatihan dan pengembangan;
 - c. kompensasi kontijensi yang memperkuat kerja sama; dan
 - d. partisipasi dan kontribusi.
3. Tingkat kerja:
 - a. pilihan berdasarkan standar yang tinggi;
 - b. desain tugas yang luas dan kerja sama tim;
 - c. keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah; dan
 - d. iklim kerja sama dan kepercayaan.

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor.

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

2. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi, akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Komitmen Organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya (Muhammad Isa Indrawan & Sari, 2022), di mana komitmen organisasi merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan yaitu setia pada organisasi. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki seorang karyawan, maka semakin tinggi loyalitas yang dimiliki.

Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi, cenderung menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas - tugas serta loyal terhadap perusahaan. Sejauhmana dedikasi dan loyalitas seseorang untuk organisasi yang mempekerjakan mereka dan keinginan untuk terus mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tanpa memiliki keinginan untuk mengejar pekerjaan lain di organisasssi lain (Budi antara et al., 2022).

Daftar Pustaka

- Adriana Patricia Muñoz Zapata, L. C. C. (2011). Selling With Millenials with Online Reviews. *Phys. Rev. E*, 55(2), 24.
http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muñoz_Zapata_Adriana_Patricia_Artículo_2011.pdf
- Ancona, D., & Caldwell, D. (2015). Handbook of Principles of Organizational Behavior. In *Handbook of Principles of Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch16>
- Armstrong, M. (2006). *Handbook Of Human Resource Management Practice (Tenth edit)*. Koganpage.
- Budi antara, I. K., Mitariyani, N. W. E., & Imbayani, I. G. A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT Adidaya Madani Denpasar. *Emas*, 3, 139–151.
- Davis, K, & Newstrom, J. W. (1995). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Fred Luthans, J. D. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior Contact a Representative Instructor Resources International Management: Culture, Strategy, and Behavior, 11th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications.
- Mitchell, R. C. M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*.
- Muhammad Isa Indrawan, E. A., & Sari, D. S. (2022). Model Tata Kelola Pemerintahan Desa Gada Berbasis Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kualitas Pelayanan untuk Mendukung Pencapaian Desa Wisata. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(9), 94–110.

- Muthuvelo, R., & Che Rose, R. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Sciences*, 2(6), 1078–1081. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2005.1078.1081>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Ricky W. Griffin, G. M. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th Edition*. South-Western Cengage Learning.
- Sholikah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 10–17.
- Steers, R. M. (1988). *Introduction to Organizational Behavior*. Scatt Foresman and Company.
- Wardhana, A. (2021). Konsep Komitmen Organisasional. *Pengantar Ilmu Manajemen*, 10, 197–206.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi*. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka.
- Zahra Raudia Gozali. (2022). Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Perawat Unit Rawat Inap RSUD Sekarwangi. *Jurnal Riset Psikologi*, 27–32. <https://doi.org/10.29313/jrp.v2i1.677>

Profil Penulis



Dr. H. Budi Rismayadi, S.E., M.M.

Penulis lahir di Bandung, 24 Desember 1973. Penulis merupakan dosen tetap dan menjabat sebagai Dekan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Buana Perjuangan Karawang. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi Universitas Singaperbangsa Karawang pada tahun 2000. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta. Penulis menyelesaikan studi Doktor Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia (YAI) pada tahun 2017. Saat ini, penulis juga aktif sebagai Konsultan Sumber Daya Manusia dan penulis memiliki sertifikat di antaranya: Sertifikat HR Manager dari BNSP, Sertifikat Asesor Kompetensi, serta Sertifikat Administrasi Perkantoran.

E-mail Penulis: budi.rismayadi@ubpkarawang.ac.id

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Pretty Failasufa Aziza, SIA., M.A.
Universitas Krisnadwipayana

Pendahuluan

Kinerja selalu menjadi patokan bagi banyak perusahaan dalam menentukan keberhasilannya, baik kinerja karyawan maupun perusahaan. Setiap perusahaan selalu memimpikan pencapaian kinerja yang optimal. Sebagai seorang HR, tentunya optimalisasi kinerja, baik karyawan maupun perusahaan menjadi tugas utama. Peran HR adalah memfasilitasi perusahaan dalam mengembangkan kinerjanya. Seperti yang disampaikan Fatyandri, Adi Neka (2014) bahwa untuk jabatan manajer SDM, berperan sebagai fasilitator dan mediator yang efektif.

Jika ditelaah terdapat banyak faktor-faktor yang perlu di-*set up* sedemikian rupa agar dapat memicu kinerja perusahaan. Dalam manajemen SDM, kita mengenal aktivitas-aktivitas dari hulu hingga hilir mulai dari: perencanaan dan pengadaan SDM; rekrutmen dan seleksi; pelatihan dan pengembangan; remunerasi; manajemen talenta; manajemen kinerja; dan sebagainya, hingga hubungan industrial, yang kesemuanya memiliki misi yang sama yaitu menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kita akan coba berangkat dari *cases* yang ada di perusahaan untuk menentukan ragam aktivitas manajemen SDM guna memperbaiki masalah yang terjadi.

Pada banyak kasus perkara, keterlambatan karyawan pada tempatnya bekerja menjadi isu harian rata-rata perusahaan. Seperti yang terjadi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Syariah Pekanbaru pada tahun 2014, dengan total karyawan sebanyak 37, terdapat paling sedikit 11% karyawan yang terlambat datang. Sementara data Absensi Pegawai Direktorat SDM & Umum PT “S” tahun 2016 dan 2017 tepatnya pada bulan Juni terdapat sebesar 34,5 % karyawan yang terlambat datang.

Masalah lainnya yaitu dari segi keluhan karyawan mengenai perusahaan yang disebabkan karena komunikasi atasan atau perusahaan dengan karyawan yang buruk, proses komunikasi di perusahaan yang tidak sempurna, tidak tersedianya tempat berkeluh kesah yang tepat, manajemen komunikasi yang buruk, kurangnya sarana hiburan dan Adanya kesamaan nasib di perusahaan. Memang setiap manusia pasti memiliki keluhan tentang apapun yang menerpa di hidupnya. Tetapi jika kita berangkat dari perspektif HR yang selalu menuntut kinerja perusahaan, maka peran kita sebagai fasilitator sangat dibutuhkan dalam rangka meminimalisir tingkat keluhan karyawan. Perusahaan yang mampu mengendalikan keluhan karyawan merupakan salah satu cara yang efektif untuk dapat menjaga performanya.

Absensi dan keluhan karyawan menjadi permasalahan rutin di perusahaan dan seringkali tidak terselesaikan malah justru semakin meningkat dari hari ke hari. Tentu, hal ini akan sangat mengganggu perusahaan mencapai kinerjanya. Absensi dan keluhan karyawan merupakan salah sedikit dari bentuk penyakit karyawan dan sifatnya sangat menular. Tidak jarang, karyawan lain yang lebih produktif tertular lalu menjadikannya sebagai kebiasaan. Jika *circle* akan kebiasaan tersebut luas hingga menjadi budaya yang kuat di perusahaan, hampir pasti perusahaan akan kesulitan untuk menghentikannya.

Selalu datang tepat waktu dan tidak pernah absensi kecuali jika sangat terdesak serta tidak pernah mengeluh merupakan kebalikan dari absensi dan keluhan

karyawan, perilaku tersebut merupakan salah satu tindakan *extra role behavior*.

Yaitu tindakan di luar tugas dan fungsi utamanya. Karena bukan merupakan tugas utama maka tidak ada muatan kompensasi di dalamnya. Organ (1997) mengistilahkannya sebagai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yaitu perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit sistem pemberian penghargaan (*reward*) dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Artinya, karyawan yang melakukan perilaku melebihi tuntutan tugas dan tanggung jawabnya bukan karena mengharap akan diberikan bayaran maupun bonus tertentu, melainkan karena kesukarelaannya.

Karyawan yang melakukan perilaku OCB tidak mendapatkan kompensasi, tetapi mereka akan senantiasa suka dan rela melakukannya, sehingga tentu hal tersebut, akan memberikan kontribusi yang luar biasa bagi kinerja perusahaan. Karyawan tanpa diminta dan dipaksa, secara sadar melakukan yang lebih dari yang diharapkan perusahaan dan perusahaan tidak kehilangan biaya apa pun. Misalnya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, membantu karyawan lain yang pekerjaannya *overload*, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim apa pun ataupun lalu lintas dan sebagainya, tiba di tempat kerja lebih awal, tidak mengeluh tentang apa pun, tidak membesar-besarkan permasalahan, mengikuti perubahan dan perkembangan di perusahaan, memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu menjaga *image* perusahaan, dan lain-lain.

Dalam terminologi Bahasa Indonesia, OCB diistilahkan sebagai PKO (Perilaku Kewarganegaraan dalam Organisasi). Sebagai warga negara yang baik di dalam suatu organisasi/perusahaan, karyawan akan senantiasa secara sukarela melakukan tindakan-tindakan yang mampu membuat organisasi tempat bernaungnya berkembang, maju, dan terdepan, sehingga karenanya perusahaan dengan karyawan yang melakukan PKO setidaknya setengah dari total karyawan akan memberikan kontribusi berkali-kali lipat, dengannya

karyawan akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi.

Karena itu, ada paling tidak setengah dari total warganya telah berkelakuan baik demi kemajuan dan perkembangan perusahaannya.

Podsakof (1996) menyatakan terdapat banyak manfaat yang dapat diterima oleh perusahaan yang memiliki karyawan yang melakukan OCB, di antaranya mampu meningkatkan produktivitas rekan kerja dan pimpinan, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Selain itu, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Organizational Citizenship Behavior

Istilah OCB pertama kali dikenalkan oleh Organ, lalu dikembangkan oleh para ahli lainnya. Kita mengenal OCB sebagai salah satu jenis dari perilaku organisasi. OCB menjadi perilaku tambahan/*extra role*, tidak termuat di dalam deskripsi tugas, sehingga sama sekali tidak berhubungan dengan upah tertentu. Seringkali OCB menjadi salah satu sikap yang tidak diperhitungkan, padahal dia mampu memberikan lebih daripada yang seharusnya.

Sikap suka menolong rekan kerja yang sedang kesulitan, selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan-kegiatan di perusahaan, selalu menjaga nama baik perusahaan, tidak mengeluh dan sebagainya merupakan beberapa contoh dari perilaku OCB. Beberapa orang akan menganggapnya biasa, tetapi justru hal-hal seperti ini yang perlu konsisten diterapkan oleh sebagian besar karyawan agar menjadi sesuatu yang luar biasa.

Organ (1998) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi, tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Lebih lanjut lagi, dia menambahkan bahwa OCB meliputi sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati, tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik. Sementara, Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan OCB sebagai tindakan yang dilakukan anggota organisasi melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Hal senada juga dinyatakan oleh Luthans (2006) bahwa OCB adalah perilaku yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Robbin (2008) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam organisasi disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior*. Podsakoff, McKenzie, Paine, dkk. (2000) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasi karena perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumber daya manusia.

Jika diuraikan kembali beberapa pemahaman mengenai OCB dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra dalam organisasi di luar tugas pokok, di mana karyawan tanpa pamrih dan tanpa paksaan berinisiatif untuk melakukan yang lebih demi kebaikan dan kepentingan organisasi, karena dipicu oleh beberapa faktor tertentu.

Para praktisi HR yang memiliki perhatian pada pengembangan organisasi akan memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang mampu meningkatkan

OCB dari karyawannya. Bernard (1938) mengemukakan bahwa di dalam organisasi ada suatu hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan, yaitu kemauan (*willingness*) karyawan untuk memberikan upaya kontribusi terhadap sistem kooperatif.

Dia menambahkan beberapa contoh perilaku OCB di antaranya, membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa menunggu instruksi dari atasan, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja atas kemauan sendiri, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti perusahaan, menghargai peraturan yang berlaku di perusahaan, toleransi terhadap situasi yang kurang menyenangkan di tempat kerja, dan tidak membuang-buang waktu di tempat kerja.

Organisasi akan sukses, apabila memiliki karyawan yang mau mengerjakan lebih dari tugas dan tanggung jawabnya sendiri. Pada tempat kerja yang semakin dinamis dan syarat akan perubahan saat ini, di mana tugas-tugas semakin meningkat dan membutuhkan kerja sama tim, maka fleksibilitas menjadi penting. Pekerja yang mampu memunculkan perilaku yang baik sebagai warga negara organisasi (kita menyebutnya OCB) akan mampu mendorong organisasi untuk sukses. Rubin dan Judge menyatakan bahwa organisasi menginginkan dan membutuhkan pekerja yang akan melakukan pekerjaan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Perilaku atas nama organisasi yang melampaui ekspektasi pekerjaan normal dan bahkan dapat melayani tujuan-tujuan sosial menurut Rae Andre disebut sebagai OCB.

OCB yang dilakukan oleh karyawan mampu memberikan kontribusi pada keefektifan serta kelangsungan hidup perusahaan khususnya pada lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang melakukan OCB, akan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan tempat dia bekerja karena dia merasa aman dan nyaman terhadap pekerjaannya, sehingga dia selalu berorientasi untuk memberikan lebih demi kemajuan perusahaannya.

Podsakoff (1996) menjabarkan secara runut manfaat yang diterima oleh perusahaan atas OCB yang dimunculkan dari karyawannya.

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas dan rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh yang baik) ke seluruh unit kerja kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas pimpinan. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu pimpinan mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong pimpinan terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi/lembaga secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan, sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari pimpinan, sehingga pimpinan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting.

Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong pimpinan untuk tidak menghabiskan waktu

terlalu banyak mengurus keluhan-keluhan kecil pegawai.

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan mnghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantuk organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit. Pegawai yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

Pegawai yang secara aktif *hadir* dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Beragam manfaat yang bisa didapatkan perusahaan ketika para karyawannya menerapkan OCB, karenanya faktor-faktor pendahulu dari perilaku tersebut perlu difasilitasi oleh Praktisi HR, sehingga mampu mendorong karyawan untuk berperilaku melebihi ekspektasi perusahaan. Mengacu pada pemicu OCB karyawan terdapat beberapa faktor yang menjadi pendahulunya, salah satu contohnya adalah budaya perusahaan. Perusahaan yang mampu membuat suatu kebiasaan yang positif dan hidup di tengah-tengah karyawannya akan mampu memberikan kondisi yang nyaman dan menyenangkan. Meskipun di tengah-tengah padatnya jam kerja, akan tetapi karyawan tetap nyaman dan bersemangat karena mereka merasa dihargai, diakui, dan diperhatikan.

Kita dapat mengidentifikasi budaya yang memiliki muatan penghargaan, pengakuan, dan perhatian kepada karyawan. Misalnya, perusahaan terbiasa mengapresiasi setiap usulan maupun ide yang disampaikan oleh karyawan atau perusahaan yang lebih mengapresiasi tindakan karyawan yang mampu segera mengeksekusi keputusan atau kebijakan perusahaan dengan cara memasang papan *The Best Executor* di setiap ruangan rapat, lobi, buku profil perusahaan, dan sebagainya secara rutin sekali dalam satu bulan. Perusahaan menerapkan *Employee of the Month* yang dipasang tidak hanya di internal perusahaan tetapi juga pada brosur, pamflet, maupun spanduk tentang profil perusahaan, dan sebagainya.

Contoh lain adalah perusahaan yang selalu menyantuni anggota keluarga karyawan yang sedang sakit parah, meninggal, maupun sedang tertimpa musibah, baik berupa mengunjungi ke rumah karyawan maupun berupa materi, prinsipnya kecukupan materi yang diberikan mampu membuat karyawan sekedar merasa diperhatikan. Perusahaan berdasarkan informasi yang mereka miliki terbiasa mendekati karyawannya untuk sekedar memberikan motivasi dan menjalin kedekatan terlebih karyawan yang sedang menghadapi kesulitan-kesulitan, sehingga memengaruhi kinerjanya. Kebiasaan merupakan budaya, perusahaan yang kerap memperhatikan, melibatkan, mengakui, dan mengapresiasi karyawan mampu memantik energi karyawan untuk melakukan OCB.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Robert, Yohanes (2019) budaya organisasi besar pengaruhnya dalam mendorong OCB karyawan. Sementara Organ, et, al (2006) menyatakan bahwa OCB meliputi sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa perlu diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Untuk menumbuhkan rasa senang dan sukarela dari karyawan maka perlu untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan melalui budaya yang “menyenangkan”. Robbin (2000) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mendorong munculnya *sense of*

belonging karyawan pada organisasi, sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Pendapat senada juga disampaikan oleh (Ahmadi, 2010) bahwa perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi nilai-nilai yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai yang dimiliki perusahaan memiliki *service value* maka OCB akan muncul pada karyawan.

Kita akan berbicara tentang faktor-faktor lain pemicu OCB karyawan secara lengkap pada sub bahasan berikutnya.

Faktor Pendorong Organizational Citizenship Behavior

Perilaku OCB tidak datang dengan sendirinya. Ada banyak faktor yang mendorong maupun mendahului, sehingga karyawan melakukan perilaku OCB. Beberapa di antaranya, karena pengaruh dari budaya organisasi yang positif dan kuat, sehingga karyawan merasa nyaman dan terinspirasi untuk melakukan lebih. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang selalu berorientasi kepada visi dan mampu menakhlukkan karyawan dengan kata-kata motivasi, mencontohkan yang baik (*role model*) juga dapat membuat karyawan tergerak untuk melakukan perilaku-perilaku melebihi apa yang ditugaskan kepadanya.

Organ (1995) mengemukakan beberapa faktor yang menjadi pendorong OCB karyawan.

1. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh perusahaan atau pemegang jabatan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang dibebankan oleh karyawan idealnya adil atau sesuai dengan kemampuan/jabatannya. Jika kemampuan karyawan lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, maka muncul perasaan bosan. Begitupun sebaliknya, jika kemampuan karyawan di bawah tuntutan pekerjaan, yang terjadi adalah kelelahan/*overload*. Karyawan yang merasa tuntutan

pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dia miliki, akan memicu sikap untuk memberikan lebih kepada perusahaan.

2. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi juga bagi dirinya sekaligus merupakan cerminan sikapnya terhadap pekerjaan tersebut. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang diminta oleh perusahaan atau dengan kata lain melebihi tanggung jawab utamanya (*job description*).

3. Komitmen Organisasi

Karyawan yang produktif adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi, karena ciri khas dari karyawan tersebut adalah menganggap pencapaian tugas dalam organisasi adalah hal paling penting yang harus dicapai. Selain itu, karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab lebih demi mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Dimensi OCB pertama kali didefinisikan oleh Organ (1998), yang kemudian mengemukakan lima dimensi utama dari OCB.

1. *Altruism*, yaitu perilaku menolong rekan kerja khususnya yang berhubungan dengan tugas di luar tanggung jawabnya dalam organisasi. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan yang dihadapi karyawan lain. Beberapa contoh yang termasuk ke dalam kategori *altruism* adalah sebagai berikut:

- a. *covering for coworkers who are absent or on break* (menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat);
 - b. *helping other who have heavy workloads* (membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*);
 - c. *helping orient new people even when not asked* (membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta);
 - d. *helping others with work when they have been absent* (membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk);
 - e. *giving time to help others with work-related problems* (meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan);
 - f. *volunteering to do things without being asked* (menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta);
 - g. *helping people outside the department when they have problems* (membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan); dan
 - h. *helping customers and visitors if they need assistance* (membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan).
2. *Civic Virtue*, perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela dia berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi oleh perusahaan demi kelangsungan organisasi. Dia juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta melalui pengamatannya pada lingkungan bisnis baik dalam hal ancaman maupun peluang. Beberapa contoh perilaku yang merupakan kategori dari *Civic Virtue* adalah sebagai berikut:

- a. *attending voluntery function that help the organization's image* (memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi);
 - b. *attending voluntery meetings considered important* (memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting); dan
 - c. *helping organize departmental get togethers* (membantu mengatur kebersamaan secara departemental).
3. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang menguntungkan perusahaan yang melebihi persyaratan dasar atau minimum pekerjaan dalam mematuhi aturan kerja. Dalam hal ini, dia melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan. Beberapa contoh tindakan yang dimaksud adalah sebagai berikut:
- a. *arriving early so you are ready to work when the shift begins* (tiba di awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai);
 - b. *being punctual every day regardless of weather, traffic, etc* (tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya);
 - c. *not spending time on personal telephone conversations* (berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon);
 - d. *not spending time in non-work-related conversations* (tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan);
 - e. *coming to work early if needed* (datang segera jika dibutuhkan); dan
 - f. *not taking excess time off, even if you have extra sick days* (tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra enam hari).

4. *Courtesy*, yaitu perilaku yang dapat mencegah timbulnya konflik interpersonal dalam organisasi. Andreas Budihardjo mengatakan, terkadang dimensi ini juga disebut sebagai *altruism*, *peacemaking*, dan *cheerleading*. Beberapa contoh perilaku *courtesy* adalah:
 - a. *keeping up with changes and developments in the organizations* (mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi);
 - b. *reading and keeping up with organizational announcements* (membaca dan mengikuti pengumuman organisasi); dan
 - c. *using judgement to assess what is the best for organization* (membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi).
5. *Sportmanship*, yaitu perilaku yang menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengeluh kendati keadaan di perusahaan tersebut kurang menyenangkan, sehingga karyawan akan berperilaku positif dan menghindari keluhan. Perilaku ini, menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Beberapa contoh perilakunya sebagai berikut:
 - a. *not finding fault with the organization* (tidak menemukan kesalahan dalam organisasi);
 - b. *not complaining about things* (tidak mengeluh tentang segala sesuatu); dan
 - c. *not blowing problems out of proportion* (tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya).

Penutup

Perusahaan akan sangat diuntungkan oleh adanya perilaku OCB dari para karyawannya. OCB yang dilakukan oleh karyawan tidak datang dengan sendirinya. Perlu dipicu oleh beberapa bidang, mulai dari budaya organisasi, kecerdasan emosional, beban kerja, kepuasan kerja karyawan, dan komitmen organisasi. Sebagai HR, penting untuk memantik OCB karyawan dengan penyediaan fasilitas-fasilitas yang mendukung sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Aziza, Pretty. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia.
- Darto, Mariman (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10 – 30.
- Suryadi, Yohanes. (2022). Determinasi Kinerja Pegawai : Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja, dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(6), 657 - 667

Profil Penulis



Pretty Failasufa Aziza, SIA., M.A.

Penulis menyelesaikan studi sarjananya di Universitas Indonesia dengan Program Studi Ilmu Administrasi Niaga tahun 2014. Tiga tahun kemudian berbekal mimpi Penulis yang ingin menjadi Dosen maka Penulis mampu menyelesaikan studi Magisternya di kampus yang sama dengan jurusan Ilmu Administrasi konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada tahun 2017, Penulis mewujudkan mimpinya sebagai Dosen di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Setelah tiga tahun menjadi Dosen di Jakarta, Penulis tertarik untuk mendalami Pengembangan Organisasi khususnya bidang *Organizational Citizenship Behavior*. Melalui beberapa penelitian yang dilakukan, Penulis meyakini bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sangat krusial bagi Perusahaan untuk mengembangkan organisasinya tapi jarang disadari oleh Perusahaan. Karenanya Penulis ingin turut serta terlibat dalam membuat *Book Chapter* MSDM. Semoga dengan hadirnya *Book Chapter* ini mampu lebih membuka mata perusahaan untuk bisa bergerak memfasilitasi kebutuhan perusahaan dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior* karyawannya demi menjaga efektivitas kinerja Perusahaan maupun karyawan.

E-mail Penulis: prettyaziza92@gmail.com

ORIENTASI PENGEMBANGAN SDM DALAM REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Henryanto Abaharis, S.E., M.Si
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang

Pendahuluan

Perubahan selalu terjadi di dalam kehidupan manusia, baik yang sengaja dirubah oleh manusia itu sendiri maupun berubah yang disebabkan oleh lingkungan yang ada akibat dari tindakan-tindakan sebelumnya. Perubahan yang direncanakan akan lebih menyenangkan bagi seseorang, dibandingkan perubahan yang disebabkan karena keterpaksaan yang menyebabkan seseorang itu berubah. Perubahan yang direncanakan memberikan kesempatan kepada individu untuk melakukan orientasi terhadap perubahan tersebut.

Orientasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat dan sebagainya) yang tepat dan benar. Orientasi juga diartikan sebagai pandangan yang mendasari pikiran, perhatian dan kecenderungan. French menyatakan orientasi adalah program upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para pegawai baru untuk dapat menyesuaikan diri, dan juga memberikan mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan dan kelompok kerja. Istilah orientasi banyak dipakai dalam segala hal.

Namun, untuk pengertian orientasi yang digunakan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, lebih cenderung arahnya ke ruang lingkup organisasi atau perusahaan.

Tujuan Orientasi

Pelaksanaan orientasi yang dilakukan suatu organisasi lebih cenderung dilakukan terhadap anggota baru. Pelaksanaan orientasi ini, bertujuan untuk memperkenalkan segala hal yang berhubungan dengan organisasi di mana anggota itu berada. Namun, secara umum tujuan dari orientasi adalah untuk memperkenalkan tujuan, visi dan misi organisasi/perusahaan kepada anggota/karyawan baru, agar karyawan tersebut, dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan yang diembankan perusahaan kepadanya. Secara spesifik tujuan orientasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. pengenalan organisasi atau perusahaan, pada pengenalan ini, karyawan baru akan di informasikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, serta ruang lingkup bisnis yang dilakukan perusahaan;
2. pengenalan kebijakan dan praktik-praktik yang penting. Kebijakan yang dilakukan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain pada umumnya relatif sama, karena mereka mengeluarkan kebijakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku di mana perusahaan tersebut berdomisili. Namun, ada beberapa kebijakan tertentu yang sengaja dikeluarkan perusahaan yang menjadikannya lebih unggul atau beda dengan perusahaan lainnya;
3. penyampaian informasi tentang *benefit* dan servis. Setiap karyawan harus mengetahui *benefit* dan servis/pelayanan yang diberikan perusahaan. Dengan adanya hal ini, dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan dan menambah tingkat kenyamanan dalam bekerja;

4. pendaftaran program *benefit*. Perusahaan biasanya mensyaratkan karyawan yang akan mendaftar di program *benefit* harus terlebih dahulu memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan;
5. pengisian dokumen-dokumen kepegawaian;
6. penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen;
7. penyampaian harapan-harapan atau tujuan pegawai;
8. pengenalan rekan-rekan kerja;
9. pengenalan fasilitas kerja; dan
10. pengenalan tugas-tugas dan pekerjaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan kesempatan belajar yang dilaksanakan, guna membantu karyawan/sumber daya organisasi untuk lebih berkembang. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari karyawan. Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang, terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan.

Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Karyawan yang memiliki kemampuan lebih baik dalam melaksanakan tugasnya akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Karyawan yang mempunyai potensi dan kemampuan besar, penugasan yang diberikan akan diterima dengan antusias, penuh dedikasi sebagai tantangan sekaligus sebagai peluang terutama peluang pengembangan karir baginya.

Manfaat pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan secara umum adalah:

1. meningkatkan rasa puas karyawan;
2. mengurangi pemborosan;
3. mengurangi ketidak hadiran dan *turnover* karyawan;
4. memperbaiki metode dan sistem kerja;
5. meningkatkan tingkat penghasilan;
6. mengurangi biaya lembur;
7. mengurangi biaya pemeliharaan mesin;
8. mengurangi keluhan karyawan;
9. mengurangi kecelakaan kerja;
10. memperbaiki komunikasi;
11. meningkatkan pengetahuan karyawan;
12. memperbaiki moral karyawan; dan
13. menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Selain dilihat dari sisi karyawan, pengembangan sumber daya manusia juga memberikan manfaat bagi organisasi, yaitu:

1. organisasi mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang;
2. organisasi mempunyai sumber daya manusia yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan;
3. organisasi mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan;
4. organisasi tidak ketinggalan dari pesaingnya melalui program-programnya;
5. organisasi dapat meningkatkan prestasi karyawan (individu dan kelompok);
6. organisasi lebih fleksibel dalam menggunakan teknologi baru;
7. organisasi menggunakan biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien; dan

8. organisasi dapat mempersiapkan pegawai menduduki jabatan lebih tinggi.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan karyawan untuk memperbaiki efektivitas kerja dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan terhadap tugas yang diembankan kepadanya. Pengetahuan karyawan dalam pelaksanaan tugas umumnya yang memengaruhi pelaksanaan tugas sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan cukup tentang bidak kerjanya akan menemukan kendala dalam bekerja. Pemborosan bahan waktu dan faktor produksi lain, akan terjadi jika karyawan tidak memiliki pengetahuan yang cukup dengan bidang pekerjaannya. Pemborosan tersebut, menyebabkan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi.

Pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan, agar mereka tidak melakukan kekeliruan yang akan merugikan perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan.

Secara umum, tujuan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. meningkatkan produktivitas, kualitas dan kuantitas para karyawan;
2. meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin;
3. mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin sebagai manfaat dari semakin ahli dan terampilnya para karyawan;
4. mengurangi tingkat kecelakaan kerja;

5. meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan yang lebih baik menjadi sangat penting dalam keunggulan bersaing;
6. mendorong karyawan untuk lebih baik dalam bekerja, karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan bidang pekerjaannya;
7. memberi kesempatan untuk meningkatkan karir terbuka lebar;
8. menjadikan pimpinan semakin cepat dan cakap dalam mengambil keputusan;
9. menjadikan gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik;
10. memperhatikan balas jasa; dan
11. memberikan manfaat lebih baik bagi masyarakat pengguna jasa.

Pengembangan karyawan menitik beratkan pada pengembangan modal intelektual serta mempromosikan pembelajaran organisasi, tim serta individu. Pembelajaran organisasi, *team learning*, serta *individual learning*. Prinsipnya menekankan organisasi, tim dan individu untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian/kemampuan, serta keterampilan dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, organisasi beserta seluruh anggotanya mampu bersaing dan unggul kinerjanya.

Pengembangan pegawai fokus pada penciptaan organisasi, pembelajaran, dengan cara mengelola pengetahuan secara sistematis. Pengembangan sumber daya karyawan juga mengenal pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan, dan panduan yang memadai dari dalam organisasi. Walaupun pengembangan sumber daya manusia dikendalikan oleh bisnis, namun kebijakannya harus memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu.

Meningkatnya kemampuan para karyawan di dalam organisasi, seharusnya menjadi pertimbangan utama kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Revolusi Industri 4.0

Zaman sekarang ini, dengan begitu pesatnya perkembangan teknologi yang semakin canggih, sehingga setiap individu dituntut untuk dapat menggali segala sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi menuntut karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya yang akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas setiap hari, bahkan sistem sarana dan prasarana dalam organisasi dapat terus berkembang dan terus disempurnakan seiring berjalannya waktu, sehingga suatu organisasi dapat berkembang sesuai dengan sumber daya manusia yang ada. Penggunaan teknologi tidak dapat dihindarkan dalam perkembangan suatu organisasi. Hal ini tidak terlepas dengan adanya revolusi industri.

Revolusi industri merupakan perubahan cara hidup dan proses kerja manusia secara fundamental, di mana dengan kemajuan teknologi informasi dapat mengintegrasikan dalam dunia kehidupan dengan digital yang dapat memberikan dampak bagi seluruh disiplin ilmu. Dengan perkembangan teknologi informasi yang berkembang secara pesat mengalami terobosan di antaranya, di bidang *artificial intellegent*, di mana teknologi komputer suatu disiplin ilmu yang mengadopsi keahlian seseorang ke dalam suatu aplikasi yang berbasis teknologi dan melahirkan teknologi informasi dan proses produksi yang dikendalikan secara otomatis. Dengan lahirnya teknologi digital saat ini, pada revolusi industri 4.0 berdampak terhadap kehidupan manusia di seluruh dunia. Revolusi industri 4.0 semua proses dilakukan secara sistem otomatisasi di dalam semua proses aktivitas, di mana perkembangan teknologi internet semakin berkembang tidak hanya menghubungkan manusia seluruh dunia, namun juga menjadi suatu basis bagi proses transaksi perdagangan dan transportasi secara *online*.

Konsep revolusi industri 4.0 ini merupakan konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Klaus Schwab. Beliau merupakan ekonom terkenal asal Jerman sekaligus penggagas *World Economic Forum* (WEF) yang melalui bukunya, *The Fourth Industrial Revolution*, menyatakan bahwa revolusi industri 4.0 secara fundamental dapat mengubah cara kita hidup, bekerja, dan berhubungan satu dengan yang lain. Sejarah revolusi industri sampai akhirnya menyentuh generasi ke-4 ini. Berikut ini empat tahap evolusi industri dari dahulu hingga kini.

1. Revolusi industri yang pertama terjadi pada akhir abad ke-18. Hal ini ditandai dengan ditemukannya alat tenun mekanis pertama pada tahun 1784. Kala itu, industri diperkenalkan dengan fasilitas produksi mekanis yang menggunakan tenaga air dan uap. Peralatan kerja yang awalnya bergantung pada tenaga manusia dan hewan akhirnya digantikan dengan mesin tersebut. Akibatnya, meski jumlah produksi meningkat, banyak orang yang menganggur.
2. Revolusi industri 2.0 terjadi di awal abad ke-20. Kala itu, ada pengenalan produksi massal berdasarkan pembagian kerja. Produksi massal ini, dimungkinkan dengan adanya listrik dan jalur perakitan. Lini produksi pertama, melibatkan rumah potong hewan di Cincinnati, Amerika Serikat, pada 1870.
3. Awal tahun 1970 ditengarai sebagai perdana kemunculan revolusi industri 3.0 yang dimulai dengan penggunaan elektronik dan teknologi informasi guna otomatisasi produksi. Debut revolusi industri generasi ketiga ditandai dengan kemunculan pengontrol logika terprogram pertama (PLC), yakni modem 084-969. Sistem otomatisasi berbasis komputer ini membuat mesin industri tidak lagi dikendalikan manusia. Biaya produksi dapat ditekan oleh karena penerapan hal ini.
4. Awal 2018 hingga sekarang, zaman revolusi industri 4.0. Industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan

teknologi *cyber*. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Pada era ini, industri mulai menyentuh dunia virtual, berbentuk konektivitas manusia, mesin, dan data, semua sudah ada di mana-mana. Istilah ini dikenal dengan nama *Internet of Things* (IoT).

Dampak era revolusi industri 4.0, dalam penerapannya tidak lagi semata-mata memberdayakan tenaga kerja manusia, sebab semuanya sudah menerapkan konsep otomatisasi. Dengan demikian, tingkat efektivitas dan efisiensi waktu bisa meningkat, waktu merupakan hal vital dalam dunia industri. Di samping manfaat revolusi industri 4.0 terhadap bidang prindustrian, manfaat teknologi juga bisa dirasakan oleh semua orang. Saat ini, akses informasi sangat mudah dan bisa dilakukan kapan dan di mana saja dengan adanya jaringan internet.

Dampak Positif Revolusi Industri 4.0

1. Semakin mudah mengakses informasi dan berkomunikasi. Bagaimana di saat ini Kemajuan teknologi seperti televisi, telepon genggam (HP), bahkan internet bukan hanya melanda masyarakat kota, namun juga telah dapat di nikmati oleh masyarakat di pelosok-pelosok desa. Akibatnya, segala informasi baik yang bernilai positif maupun negatif, dapat dengan mudah di akses oleh masyarakat. Diakui ataupun tidak, perlahan-lahan mulai mengubah pola hidup dan pola pikir masyarakat dengan segala *image* yang menjadi ciri khas mereka.
2. Terjadinya efisiensi dan efektivitas produk. Jika terwujud empat prinsip revolusi industri, maka industri memiliki kemungkinan untuk efisiensi dan efektivitas produksi dengan biaya yang tidak lagi mahal.
3. Peluang peningkatan pendapatan nasional. Industrialisasi memungkinkan negara-negara mengoptimalkan sumber daya mereka yang mulai berkurang. Industrialisasi meningkatkan kuantitas

dan kualitas akan barang-barang yang diproduksi suatu perusahaan. Inilah yang membuat kontribusi lebih besar pada produk nasional bruto atau *Gross National Product* (GNP).

4. Peluang peningkatan pendapatan individu. Dalam masyarakat industri, tenaga kerja lebih berharga. Apabila produktivitas lebih tinggi, maka pendapatan individu meningkat.
5. Peluang peningkatan neraca pembayaran. Industrialisasi mengubah pola perdagangan luar negeri di dalam suatu negara. Peningkatan ekspor barang-barang manufaktur lebih menguntungkan dalam valuta asing. Pada saat yang sama, memproses bahan mentah di dalam negeri akan membatasi impor barang, sehingga menghemat devisa. Dampak orientasi ekspor dan substitusi impor dari industrialisasi membantu meningkatkan neraca pembayaran.
6. Menstimulus kemajuan sektor lain. Industrialisasi mendorong kemajuan sektor-sektor ekonomi lainnya. Perkembangan pada satu industri, berdampak pada pengembangan dan perluasan industri terkait.
7. Peningkatan peluang kerja. Industrialisasi memberikan peningkatan kesempatan kerja pada industri skala kecil dan besar. Industri menyerap pekerja yang menganggur dan pengangguran dari sektor pertanian, sehingga meningkatkan pendapatan masyarakat.
8. Spesialisasi pekerjaan lebih besar. Industrialisasi membuka jalan pada tenaga kerja khusus atau tenaga kerja ahli untuk lebih di kenal. Pembagian kerja ini meningkatkan produk nilai marjinal tenaga kerja. Tenaga kerja khusus lebih menguntungkan. Pendapatan sektor pekerja di industri rata-rata akan lebih tinggi daripada pekerja di sektor pertanian.

Tantangan Revolusi Industri 4.0

1. Rentan dengan serangan siber. Revolusi industri 4.0 akan sangat lekat dengan dunia teknologi di mana salah satu hal yang bisa di lihat mulai banyak ditemukan saat ini adalah *Internet of Things* (IoT).

Produk-produk IoT menghilangkan batas fisik antara proses produksi dengan sistem jaringan. Oleh karena itu, sangat rentan dengan serangan siber apabila tidak dijaga dengan sistem keamanan yang solid dan tangguh. Salah satu produk IoT adalah aplikasi absensi karyawan, di mana bisa langsung terhubung ke manajemen HRD melalui internet, namun dengan sistem keamanan yang lebih baik, sehingga data aset anda bisa lebih aman.

2. Investasi sumber daya manusia yang tidak murah dan minim. Perusahaan yang ingin menggunakan sistem otomatisasi dan juga teknologi tinggi tentunya harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan untuk bisa menggunakan sarana canggih tersebut. Perusahaan harus rela mengeluarkan dana untuk investasi dalam memberikan pelatihan keterampilan dan juga sertifikasi pada karyawan yang sudah dimiliki atau siap memberikan gaji yang layak dan lebih tinggi, bagi tenaga kerja yang memiliki keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan.
3. Ketergantungan individu pada otomatisasi mesin. Media informasi memiliki kualitas atraktif yang dapat merespons segala stimulus yang di berikan oleh penggunaannya. Terlalu atraktifnya, membuat masyarakat seakan-akan menemukan dunianya sendiri yang membuatnya terasa nyaman dan tidak mau melepaskannya. Bagi seseorang yang telah terbiasa menggunakan teknologi informasi, cenderung malas karena mereka menjadi lebih tertarik untuk menggunakan aplikasi/fasilitas yang ada ketimbang harus direpotkan. Sebenarnya, dengan revolusi industri 4.0 ini dapat dijadikan sebagai

wadah informasi dan komunikasi atau bahkan sebagai hiburan.

4. Terjadinya kesenjangan pendapatan. Pemisahan modal dan tenaga kerja menciptakan perbedaan pendapatan antara buruh dan orang-orang yang mengendalikan sumber daya modal.

Persiapan Sumber Daya Manusia pada Era Industri 4.0

Dalam rangka memasuki era industri 4.0, ada beberapa hal yang harus dilakukan bagian pengembangan terhadap sumber daya organisasi yang ada.

1. *Complex Problem Solving*
Complex Problem Solving merupakan kemampuan penyelesaian masalah kompleks dengan di mulai dari melakukan identifikasi, menentukan elemen utama masalah, melihat berbagai kemungkinan sebagai solusi, melakukan aksi/tindakan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam organisasi.
2. *Critical Thinking*
Kemampuan berpikir kritis adalah kemampuan untuk berpikir masuk akal, kognitif dan membentuk strategi yang akan meningkatkan kemungkinan hasil yang diharapkan. Berpikir kritis juga bisa disebut berpikir dengan tujuan yang jelas, beralasan, dan berorientasi pada sasaran bersama.
3. *Creativity*
Kreativitas adalah kemampuan dan kemauan untuk terus berinovasi, menemukan sesuatu yang unik serta bermanfaat bagi organisasi dan lingkungan.
4. *People Management*
People management adalah kemampuan untuk mengatur, memimpin, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara tepat sasaran dan efektif.

5. *Coordinating with Other*
Kemampuan untuk kerja sama tim ataupun bekerja dengan orang lain yang berasal dari luar tim.
6. *Emotion Intelligence.*
Emotion intelligence atau kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengatur, menilai, menerima, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.
7. *Judgment and Decision Making*
Kemampuan untuk menarik kesimpulan atas situasi yang dihadapi serta kemampuan untuk mengambil keputusan dalam kondisi apa pun.
8. *Service Orientation*
Service orientation adalah keinginan untuk membantu dan melayani orang lain sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan mereka. Dengan memiliki *service orientation*, organisasi akan selalu berusaha memberikan yang terbaik pada pelanggan tanpa mengharapkan penghargaan semata.
9. *Negotiation.*
Kemampuan berbicara, bernegosiasi, dan meyakinkan orang dalam aspek pekerjaan.
10. *Cognitive Flexibility*
Cognitive flexibility atau fleksibilitas kognitif adalah kemampuan untuk menyusun secara spontan suatu pengetahuan, dalam banyak cara, dalam memberi respons penyesuaian diri untuk secara radikal merubah tuntutan situasional.

Daftar Pustaka

- Ading, S. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(2), 397-407.
- Beni A.S. (2019). Peningkatan Daya Saing Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan*, 9(2), 179-185.
- <https://www.gramedia.com/best-seller/revolusi-industri-4-0/>
- <https://balettraining.com/2022/03/31/mempersiapkan-sdm-di-era-industri-4-0/>
- Leni Rohida. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 6(1), 114-136.
- Lijan, P.S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Profil Penulis



Henryanto Abaharis, S.E., M.Si

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2010 silam. Penulis masuk ke Sekolah Menengah Atas di SMA N 6 Padang, Sumatra Barat, dan berhasil lulus pada tahun 1996. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di Universitas Bung Hatta Padang pada tahun 2001 pada program studi manajemen. Penulis melanjutkan studi S-2 di prodi Magister Sains Manajemen di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta dan berhasil lulus pada tahun 2006. Pada saat ini Penulis merupakan salah satu Dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang. Di sela-sela aktivitas penulis sebagai dosen, penulis juga sering menjadi narasumber pada kegiatan formal dan non formal yang berhubungan dengan ilmu ekonomi, manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran. Penulis memiliki ketertarikan dalam penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran. Ada beberapa penelitian penulis yang sudah dipublikasikan di jurnal nasional maupun jurnal internasional. Penulis juga aktif dalam membimbing mahasiswa dalam melakukan penelitian. Beberapa penelitian yang telah dilakukan Penulis didanai oleh Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

E-mail Penulis: henryanto21@gmail.com

- 1 SEJARAH PERKEMBANGAN MSDM
Nur Naningsih
- 2 PERENCANAAN SDM PADA ERA DIGITAL
Susi Handayani
- 3 FUNGSI MSDM DALAM PERUSAHAAN
Suriadi
- 4 STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SDM YANG BERDAYA SAING
Tri Yuniningsih
- 5 TEORI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
Masnawaty Sangkala
- 6 DINAMIKA MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI
Acai Sudirman
- 7 TANTANGAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN SDM PADA ERA DIGITAL
Kasmawaru
- 8 PERAMALAN (*FORECASTING*) KEBUTUHAN SDM
Hasniaty
- 9 PERAN STRATEGIS MANAJER DALAM PENGELOLAAN SDM
Jhon Fernos
- 10 REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN
Nurfatwa Andriani Yasin
- 11 *JOB ANALYSIS, JOB DESCRIPTION, DAN JOB SPESIFICATION*
Dewi Pratiwi Indriasari
- 12 TRANSFORMASI PERAN DAN FUNGSI SDM DALAM DUNIA MODERN
Romi Susanto
- 13 MANAJEMEN KARIR
Agusthina Risambessy
- 14 KEPUASAN KERJA DAN INDIKATORNYA
Tezar Arianto
- 15 TEORI MOTIVASI DALAM ORGANISASI
Yohan Fitriadi
- 16 KINERJA KARYAWAN
Nur Azizah
- 17 SISTEM KOMPENSASI
Zusmawati
- 18 BUDAYA ORGANISASI
Herlina Tarigan
- 19 KOMITMEN ORGANISASI
Budi Rismayadi
- 20 *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
Pretty Failasufa Aziza
- 21 ORIENTASI PENGEMBANGAN SDM DALAM REVOLUSI INDUSTRI 4.0
Henryanto Abaharis

Editor :

Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-095-6 (PDF)



9 786231 950956