



PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

- Irzan Soepriyadi
- Rida Ristiyana
- Budi Harto
- Euis Widiati
- Ulfa Hidayati
- Levyda
- Katon Muhammad
- Aang Munawar
- Sri Sarjana
- Ning Sunarno
- Tanjung Prasetyo
- Lasrida Sigalingging

Editor : Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.
Eka Purnama Sari, S.E., M.M.

ISBN 978-623-8051-06-9



PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Irzan Soepriyadi
Rida Ristiyana
Budi Harto
Euis Widiati
Ulfa Hidayati
Levyda
Katon Muhammad
Aang Munawar
Sri Sarjana
Ning Sunarno
Tanjung Prasetyo
Lasrida Sigalingging



PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Irzan Soepriyadi
Rida Ristiyana
Budi Harto
Euis Widiati
Ulfa Hidayati
Levyda
Katon Muhammad
Aang Munawar
Sri Sarjana
Ning Sunarno
Tanjung Prasetyo
Lasrida Sigalingging

ISBN : 978-623-8051-06-9

Editor : Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.
Eka Purnama Sari, S.E., M.M.
Penyunting : Debi Eka Putri, S.E., M.M.
Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit : PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

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

Cetakan pertama, November 2022

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Perspektif Dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Analisis Jabatan, Seleksi, Manajemen Kinerja, Manajemen Pelatihan, Disiplin Kerja, Produktivitas Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Berbasis Digital, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja.

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

Penulis, Novemberr 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PERSPEKTIF DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER	
DAYA MANUSIA	
1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini.....	5
1.3 Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia.....	6
1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Bisnis <i>StartUp</i>	8
1.5 Akuntansi Manajemen Sumber Daya Manusia dan ROI Sumber Daya Manusia	9
BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	
2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Definisi Perencanaan SDM	16
2.3 Tujuan Perencanaan SDM	16
2.4 Manfaat dan Keuntungan Perencanaan SDM.....	18
2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	20
2.6 Prosedur Perencanaan SDM	20
2.7 Tahapan Perencanaan SDM.....	22
2.8 Langkah-Langkah dalam Perencanaan SDM	23
2.9 Teknik Evaluasi Perencanaan SDM.....	25
2.10 Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajer SDM.....	26
2.11 Perencanaan SDM dalam Pertumbuhan Ekonomi.....	27
BAB III PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	
3.1 Pendahuluan.....	31
3.2 Konsep dan Teori Pengembangan SDM.....	33
3.3 Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia	36
3.4 Jenis-Jenis Pengembangan SDM.....	39
3.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Manusia.....	43

BAB IV ANALISIS JABATAN

4.1 Dasar-Dasar Analisis Jabatan.....	52
4.2 Peran Analisis Jabatan	59
4.3 Manfaat dan Kegunaan Analisis Jabatan	59
4.4 Jenis-Jenis Informasi Jabatan	61
4.5 Pelaksanaan Analisis Jabatan	61

BAB V SELEKSI

5.1 Pengertian Seleksi	64
5.2 Tujuan Seleksi.....	65
5.3 Proses dan Tahapan Seleksi	66
5.4 Kendala dalam Seleksi Karyawan	78

BAB VI MANAJEMEN KINERJA

6.1 Pendahuluan.....	83
6.2 Kinerja	83
6.3 Manajemen Strategi	85
6.4 Manajemen Kinerja	90
6.5 Proses Manajemen Kinerja	95
6.6 Indikator Kinerja Kunci (<i>Key Performance Indicator</i>).....	100

BAB VII MANAJEMEN PELATIHAN

7.1 Pendahuluan.....	105
7.2 Menentukan Kebutuhan Pelatihan.....	106
7.3 Metode Pelatihan	107
7.4 Pelaksanaan Pelatihan.....	113
7.5 Evaluasi Pelatihan	113

BAB VIII DISIPLIN KERJA

8.1 Pendahuluan.....	120
8.2 Definisi Disiplin.....	121
8.3 Penanggung jawab Kedisiplinan Kerja.....	128
8.4 Faktor-Faktor Penentu Sistem Kedisiplinan Kerja Yang Efektif.....	129
8.5 Karakteristik Proses Kedisiplinan yang Efektif.....	133
8.6 Penyebab Ketidakterdisiplinan	135
8.7 Faktor Pertimbangan Penegakan Kedisiplinan	138
8.8 Disiplin Progresif: Metode Disiplin yang Paling Banyak Digunakan.....	141

BAB IX PRODUKTIVITAS KERJA

9.1 Konsep Produktivitas Kerja.....	145
9.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	148
9.3 Peran Penting Produktivitas	151
9.4 Cara Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas Produk.....	153
9.5 Teknik yang Dibutuhkan untuk Meningkatkan Produktivitas.....	157
9.6 Kendala Dalam Mengukur Produktivitas	161
BAB X MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL	
10.1 Pendahuluan.....	164
10.2 Manajemen Pengelolaan SDM Digital	168
10.3 Teknologi Pengelolaan SDM.....	174
10.4 Kompetensi SDM.....	182
BAB XI KEPUASAN KERJA	
11.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	189
11.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	192
11.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	194
BAB XII MOTIVASI KERJA	
12.1 Definisi Motivasi.....	197
12.2 Tujuan dan Fungsi Motivasi	197
12.3 Jenis-Jenis Motivasi.....	199
12.4 Teori-Teori Motivasi	200
12.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	203
12.6 Indikator-Indikator Untuk Mengukur Motivasi Kerja.....	209
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Prosedur Perencanaan SDM.....	21
Gambar 4.1	Hubungan Jabatan dengan Pekerjaan.....	54
Gambar 4.2	Hubungan Pekerjaan dengan Posisi.....	55
Gambar 4.3	Hubungan Posisi dengan Tugas.....	56
Gambar 4.4	Hubungan Tugas dengan Unsur.....	57
Gambar 4.5	Hubungan Jabatan dengan Unsur.....	58
Gambar 6.1	Tingkatan Strategi.....	87
Gambar 6.2	Usulan <i>Balance Scorecard</i> Universitas.....	89
Gambar 6.3	Proses Manajemen Kinerja.....	96
Gambar 6.4	Hubungan Strategi, Deskripsi Kerja dan Kinerja Individu dan Tim.....	97
Gambar 6.5	Proses Manajemen Kinerja.....	99
Gambar 10.1	Pemanfaatan Internet oleh Pelaku Usaha Digital.....	165
Gambar 10.2	Pemanfaatan sosial media sebagai branding employee.....	178
Gambar 10.3	Saluran medsos untuk <i>branding employee</i> dan rekrutmen.....	179

DAFTAR TABEL

Tabel 10.1 Trend Pengguna Internet dan Media 2022.....	169
Tabel 10.2 Tantangan Pengelolaan SDM/HR.....	175

BAB I

PERSPEKTIF DAN KONSEP

MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA

Oleh Irzan Soepriyadi, S.E., M.M.

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah dasar dari semua aktivitas manajemen, tetapi bukan dasar dari semua aktivitas bisnis. Basis manajemen selalu sama membuat orang-orang membuat sesuatu terjadi dengan cara yang produktif, sehingga bisnis makmur dan orang-orang berkembang. Semua organisasi harus memanfaatkan berbagai sumber daya untuk berfungsi dan mencapai tujuan mereka tujuan. Mereka membutuhkan akses ke modal untuk membiayai operasi mereka, tanah dan tempat untuk beroperasi dari, energi, peralatan dan bahan baku untuk memproduksi produk atau memberikan layanan. Mereka juga memerlukan akses ke beberapa bentuk jaringan distribusi sehingga mereka dapat mempublikasikan, menjual atau mengeluarkan barang dan jasa mereka. Selain itu, sumber daya manusia diperlukan untuk membekali organisasi dengan pengetahuan, ide, keterampilan, dan pengalaman. Dalam ekonomi pasar yang kompetitif, efektivitas dan efisiensi yang digunakan organisasi untuk mengelola hubungannya dengan pemasok semua jenis sumber daya ini sering kali menentukan keberhasilannya. Dan semakin langka sumber daya dan semakin penting untuk operasi organisasi tertentu, semakin besar keahlian, waktu, dan upaya yang dibutuhkan untuk mengelola hubungan, (Torrington et al. 2020).

1.1.1 Evolusi Manajemen SDM

Warisan signifikan dari setiap tahap dalam evolusi *Human Resource Management* (HRM) modern tetap ada dalam aliran darah fungsi dan karenanya mempertahankan beberapa signifikansi. Sementara laju perkembangan sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain, sebagian besar karena aktivitas SDM telah berkembang dari titik awal yang berbeda di tempat yang berbeda, arah perjalanan yang luas cukup mirip di seluruh dunia, (Torrington et al. 2020).

1.1.2 Keadilan Sosial

Asal-usul HRM terletak pada abad kesembilan belas, dengan karya reformis sosial seperti Lord Shaftesbury dan Robert Owen. Kritik mereka terhadap sistem perusahaan bebas dan kesulitan yang diciptakan oleh eksploitasi pekerja oleh pemilik pabrik memungkinkan manajer personalia pertama ditunjuk dan memberikan kerangka acuan pertama di mana mereka bekerja: untuk memperbaiki nasib pekerja.

1.1.3 Sistem Birokrasi

Fase kedua menandai awal dari perpindahan dari satu-satunya fokus pada kesejahteraan menuju pertemuan berbagai tujuan organisasi lainnya. Manajer personalia mulai mendapatkan tanggung jawab di bidang kepegawaian, pelatihan dan desain organisasi. Dipengaruhi oleh ilmuwan sosial seperti F.W. Taylor (1856-1915) dan Henri Fayol (1841-1925), spesialis personel mulai melihat proses manajemen dan administrasi secara analitis, mencari tahu bagaimana struktur organisasi dapat dirancang dan tenaga kerja dikerahkan sehingga untuk memaksimalkan efisiensi.

1.1.4 Kesepakatan Negosiasi

Manajer personalia selanjutnya menambahkan keahlian dalam tawar-menawar ke dalam daftar keterampilan mereka. Dalam periode kerja penuh setelah Perang Dunia Kedua tenaga kerja menjadi sumber daya yang langka. Hal ini menyebabkan pertumbuhan keanggotaan serikat pekerja dan apa yang oleh Allan Flanders, analis hubungan industrial terkemuka tahun 1960-an, disebut sebagai 'tantangan dari bawah'.

1.1.5 Fase Organisasi

Akhir 1960-an melihat peralihan fokus di antara spesialis personalia, dari berurusan terutama dengan karyawan peringkat-dan file atas nama manajemen, menuju berurusan dengan manajemen itu sendiri dan integrasi aktivitas manajerial. Fase ini ditandai oleh pengembangan jalur karir dan peluang dalam organisasi untuk pertumbuhan pribadi.

1.1.6 Fase Manajemen SDM

Istilah 'sumber daya manusia' umumnya digunakan oleh ilmuwan sosial sebagai kontras dengan 'sumber daya alam' untuk sebagian besar abad kedua puluh (Ginzberg 1958), dan sebuah jurnal bernama Manajemen Sumber Daya Manusia diluncurkan di Universitas Michigan pada tahun 1961. Namun istilah HRM hanya mulai digunakan secara umum dalam organisasi pada 1980-an ketika kursus dengan nama itu mulai ditawarkan sebagai bagian dari program MBA di sekolah bisnis terkemuka Amerika.

1.1.7 Fase New Manajemen SDM

Beberapa komentator berpendapat bahwa sedikit substansi telah berubah dalam cara HRM telah diatur dan dilakukan selama dua puluh tahun terakhir di sebagian besar organisasi (Lawler dan

Boudreau 2018). Namun, yang lain berpendapat bahwa kita sekarang menyaksikan awal dari tahap keenam dalam evolusi pekerjaan personel / SDM (Torrington et al. 2020).

1.1.8 Konsep Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan serta masalah keadilan. Oleh karena itu, topik yang akan kita diskusikan harus memberi Anda konsep dan teknik yang dibutuhkan setiap manajer untuk melakukan aspek “orang”, atau personel, manajemen (Dessler 2020), yakni termasuk:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan setiap karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Memilih kandidat pekerjaan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
6. Memberikan insentif dan manfaat.
7. Menilai kinerja.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan).
9. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer.
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan.

Dan apa yang harus diketahui setiap manajer tentang Manajemen SDM (Dessler 2020), yakni:

1. Kesempatan yang sama dan tindakan afirmatif.
2. Kesehatan dan keselamatan karyawan.
3. Menangani keluhan dan hubungan kerja,

1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini

Jenis masalah apa yang menjadi perhatian eksekutif perusahaan saat ini? Survei SHRM baru-baru ini terhadap eksekutif HR dan non-HR menanyakan tantangan apa yang menurut mereka akan paling signifikan selama 10 tahun ke depan. Berikut ulasan singkat tentang apa yang mereka katakan. Tiga tantangan terbesar menurut eksekutif SDM (Lussier and Hendon 2019), yaitu:

1. Mempertahankan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi.
2. Mengembangkan pemimpin organisasi generasi berikutnya.
3. Mempertahankan penawaran kompensasi dan tunjangan yang kompetitif.

Tantangan terbesar menurut eksekutif non-HR sangat mirip (Lussier and Hendon 2019), yaitu:

1. Mengembangkan pemimpin organisasi generasi berikutnya.
2. Mengelola hilangnya pekerja kunci dan keahlian mereka.
3. Mempertahankan manfaat kompetitif dan penawaran kompensasi.

Kompetensi SDM yang akan paling kritis (Lussier and Hendon 2019), yaitu:

1. Ketajaman bisnis: kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi untuk berkontribusi pada rencana strategis organisasi.
2. Kepemimpinan dan navigasi organisasi: kemampuan untuk mengarahkan dan berkontribusi pada inisiatif dan proses dalam organisasi.
3. Evaluasi kritis: kemampuan untuk menginterpretasikan informasi untuk membuat keputusan dan rekomendasi bisnis.

4. Keahlian SDM: kemampuan untuk menerapkan prinsip dan praktik HRM untuk berkontribusi pada keberhasilan bisnis.

1.3 Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia

Ulrich tahun 1998 berpendapat bahwa bisnis menunjukkan kemampuan "kejelasan strategis" ketika strateginya berfokus pada tujuan jangka pendek dan jangka panjang, menciptakan makna bagi mereka di dalam dan di luar perusahaan, menerjemahkan visi ke dalam praktik organisasi yang efektif, membentuk perilaku dan perbedaan karyawan? membedakan perusahaan kepada pelanggan dan investor. Pencarian fokus bisnis strategis menuntut lebih besar kejelasan fokus SDM. Praktik SDM memainkan peran kunci dalam menciptakan keselarasan perilaku yang erat dengan jalan raya pertumbuhan yang dipilih. Kepemimpinan puncak di Whirlpool, misalnya, telah menjelaskan bahwa jalur pertumbuhan mereka bergantung pada budaya yang sangat berfokus pada pembangunan merek yang berfokus pada konsumen dan pada proses global untuk pembuatan produk. Perusahaan telah meluncurkan upaya besar untuk menciptakan dan menghargai inovasi dalam budaya dan perangkat pembangunan mereknya. Implikasi untuk "rencana orang" sangat banyak, (Gupta 2020).

Pengalaman kami dengan lebih dari 20 perusahaan besar menunjukkan 4 elemen atau tugas yang perlu diselesaikan, kira-kira dalam urutan berikut, untuk menghasilkan strategi SDM yang berarti di perusahaan besar yang terdivisi:

1. Filosofi dan Tema Orang Perusahaan – Lihat dari atas (CEO dan SVP/HR).
2. Rencana Orang Unit Bisnis – Terikat langsung dengan bisnis? strategi unit ness.

3. Prioritas SDM di Seluruh Perusahaan – Serangkaian prioritas, praktik, dan kebijakan umum di seluruh perusahaan.
4. Rencana Operasi SDM – Rencana berorientasi tindakan untuk membangun efektivitas organisasi SDM, dengan waktu 2-3 tahun, (Gupta 2020).

Prinsip-prinsip SHRM relevan, dalam mendorong perusahaan untuk berpikir secara aktif tentang praktik SDM mereka dan di mana itu mungkin terhubung dengan strategi bisnis. Perusahaan perangkat lunak yang berkembang pesat, misalnya, mungkin disarankan untuk memastikan bahwa ia memiliki sistem pembayaran yang lebih dari sekadar ad hoc. Tetapi lebih banyak kompleksitas bisa menjadi kontraproduktif. Pengakuan umum bahwa perusahaan memiliki 'kompetensi istimewa', dan minat yang lebih luas dalam pandangan berbasis sumber daya perusahaan, menyiratkan bahwa setiap perusahaan perlu menghasilkan modelnya sendiri. Hal ini terutama berlaku untuk perusahaan kecil, di mana hubungan pribadi dan tidak adanya pendekatan standar sangat penting. SDM di perusahaan tersebut perlu mengenali kendala yang muncul, tetapi juga kemungkinan terlibat secara fleksibel dalam pengembangan perusahaan, (Wilkinson et al. 2019). Manajemen SDM telah berkembang melalui tahapan berikut (Nankervis et al. 2020), yaitu:

1. Tahap satu (1900–1940-an): kesejahteraan dan administrasi.
2. Tahap dua (1940-an–pertengahan 1970-an): kesejahteraan, administrasi, kepegawaian dan pelatihan – manajemen personalia dan hubungan industrial.
3. Tahap tiga (pertengahan 1970-an – akhir 1990-an): HRM dan manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM).

4. Tahap empat (2000 dan seterusnya): SHRM ke masa depan. Kami sekarang menjelaskan beberapa fitur utama dari setiap tahap perkembangan.

Pemahaman SDM tentang alat dan teknik manajemen bisnis, selain kekhususan manajemen SDM, sangat penting untuk pengembangan strategi sumber daya manusia. Manusia modal mengacu pada pengetahuan karyawan kolektif dan keterampilan lain yang dikerahkan menuju pelaksanaan strategi bisnis. Istilah "modal" mengacu pada kekayaan individu atau bisnis. Dalam konteks ini, talenta karyawan merupakan salah satu bentuk modal yang dimanfaatkan secara strategis untuk mencapai hasil. Berikut adalah dua formula yang dirancang untuk mengukur efektivitas strategi modal manusia:

1. Pendapatan Nilai Tambah *Human Capital* - (Beban operasional - Total biaya *Reward*) / Jumlah Karyawan Purna Waktu
2. Pendapatan *Human Capital Return-on- Investment* - (Beban operasional - Total biaya *Reward*) / Total biaya *Reward*, (Reed 2022).

1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Bisnis *Startup*

Menjalankan bisnis yang dirancang untuk memanfaatkan kekuatan industri kuliner untuk membantu para pengungsi membangun kehidupan di komunitas baru mereka. Sebagai organisasi nirlaba tahap awal, ia memiliki operasi dan tantangan yang sama dengan *startup* atau bisnis kecil mana pun dan telah sengaja membangun budaya perusahaan. Bagaimanapun, budaya perusahaan Anda dapat membuat atau menghancurkan bisnis Anda. Budaya sebagai "bagaimana kita melakukan sesuatu di

sekitar sini," dan harapan tak terucapkan yang memandu perilaku. Ini adalah hal terpenting yang Anda ingin karyawan Anda tunjukkan ketika mereka melakukan pekerjaan mereka, berkolaborasi dengan orang lain, atau mewakili perusahaan Anda, (Carasco and Rothwell 2020).

1.5 Akuntansi Manajemen Sumber Daya Manusia dan ROI Sumber Daya Manusia

Proses melampirkan nilai moneter untuk sumber daya manusia dan pelaporannya sebagai aset dalam laporan keuangan perusahaan disebut sebagai Akuntansi Sumber Daya Manusia (HRA), (Salisu 2011).

1.5.1 Akuntansi Manajemen SDM

Transformasi ekonomi modern dari manufaktur ke berbasis informasi dan pengetahuan memerlukan beberapa modifikasi pada prosedur akuntansi dan pelaporan. Pertumbuhan pesat organisasi jasa di abad ke-21, yang aset utamanya adalah sumber daya manusia dan kemampuan intelektual tenaga kerja mereka, mendorong kebutuhan untuk melihat masalah seputar kapitalisasi pengeluaran/investasi sumber daya manusia (Salisu 2011).

Sumber daya manusia adalah aset yang nilainya dihargai selama periode waktu yang disediakan ditempatkan, diterapkan, dan dikembangkan ke arah yang benar. Sampai masa lalu, organisasi mengambil sedikit upaya untuk menetapkan nilai moneter untuk sumber daya manusia dalam praktik akuntansinya. Ilmuwan perilaku memulai upaya untuk mengembangkan metodologi yang tepat untuk mengetahui nilai sumber daya manusia bagi organisasi. Mereka menentang praktik akuntansi konvensional karena keagalannya untuk menilai sumber daya manusia suatu organisasi bersama dengan sumber daya fisik.

Orang-orang adalah aset terpenting dari suatu organisasi tetapi nilai aset ini belum muncul dalam laporan keuangan. Itu tidak termasuk dalam sistem informasi manajemen juga. Akuntansi konvensional sumber daya manusia mencatat semua biaya pembentukan modal manusia yang tampaknya tidak benar atau memenuhi kebutuhan yang sebenarnya.

Akuntansi Sumber Daya Manusia adalah pengukuran biaya dan nilai orang untuk organisasi. Ini melibatkan pengukuran biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk merekrut, memilih, mempekerjakan, melatih dan mengembangkan karyawan dan menilai nilai ekonomi mereka bagi organisasi. Konsep akuntansi sumber daya manusia dapat lebih dipahami jika seseorang pergi melalui beberapa definisi penting yang diberikan oleh penulis yang kompeten di bidang akuntansi.

1. *The American Accounting Society Committee on Human Resource Accounting* mendefinisikannya sebagai berikut: "Akuntansi Sumber Daya Manusia adalah proses mengidentifikasi dan mengukur data tentang sumber daya manusia dan mengkomunikasikan informasi ini kepada pihak yang berkepentingan." Dalam istilah sederhana adalah perpanjangan dari prinsip-prinsip akuntansi biaya dan pendapatan yang sesuai dan pengorganisasian data untuk mengkomunikasikan informasi yang relevan dalam istilah keuangan.
2. *Mr Woodruff Jr. Wakil Presiden R. G. Batty Corporation* mendefinisikannya sebagai berikut: "Akuntansi Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk mengidentifikasi dan melaporkan investasi yang dilakukan dalam sumber daya manusia dari suatu organisasi yang saat ini tidak diperhitungkan dalam praktik akuntansi konvensional. Pada dasarnya ini adalah sistem informasi yang memberi tahu manajemen perubahan

apa yang terjadi dari waktu ke waktu pada sumber daya manusia bisnis”.

3. MN Baker mendefinisikan Akuntansi Sumber Daya Manusia sebagai berikut: “Akuntansi sumber daya manusia adalah istilah yang diterapkan oleh profesi akuntansi untuk menghitung biaya dan nilai karyawan untuk organisasi tempatnya bekerja”.
4. Konsultan manajemen lainnya Stephen Knauf mendefinisikan HRA sebagai: “Pengukuran kuantifikasi input organisasi manusia seperti rekrutmen, pelatihan, pengalaman dan komitmen”.

Jadi, akuntansi sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai, "suatu proses akuntansi" yang mengidentifikasi, mengukur sumber daya manusia untuk penggunaan manajemen untuk mengatasi perubahan dalam kuantum dan kualitasnya sehingga keseimbangan dapat dicapai di antara sumber daya yang dibutuhkan dan sumber daya manusia yang disediakan, (Kumar et al. 2011).

1.5.2 Return On Investment (ROI) SDM

Pendekatan yang menarik dan mungkin paling meyakinkan untuk evaluasi SDM adalah membandingkan biaya program SDM dengan manfaat yang diperoleh darinya. Istilah "pengembalian investasi" (ROI) mungkin tampak tidak pada tempatnya di SDM. Ungkapan tersebut berasal dari keuangan dan akuntansi dan biasanya mengacu pada kontribusi sebelum pajak yang diukur terhadap aset yang dapat dikendalikan.

Dalam bentuk rumus:

ROI = pendapatan sebelum pajak / investasi rata-rata

Ini mengukur profitabilitas yang diantisipasi dari investasi dan digunakan sebagai ukuran utama kinerja divisi dan pusat laba dalam suatu bisnis. Dalam banyak situasi, sekelompok karyawan terlibat dalam program SDM secara bersamaan waktu, sehingga angka investasi harus menjadi total biaya analisis, pengembangan, implementasi, pengoperasian, dan evaluasi yang disatukan untuk bagian bawah persamaan. Dengan pertimbangan tersebut, maka pengembalian investasi sumber daya manusia menjadi rumus sebagai berikut:

ROI = manfaat bersih / biaya program

Rumus dapat dikalikan dengan 100 untuk mengubahnya menjadi persen. Untuk menjaga agar perhitungan tetap sederhana, pengembalian harus didasarkan pada kondisi sebelum pajak dan menghindari masalah seperti kredit pajak investasi, depresiasi, pelindung pajak, dan item terkait lainnya. Total biaya program adalah semua biaya terkait termasuk analisis, pengembangan.

Untuk mengilustrasikan perhitungan ini, pertimbangkan program SDM yang dirancang untuk mengurangi kesalahan tarif. Karena program tersebut, rata-rata tingkat kesalahan harian per karyawan turun dari 20 menjadi 15. Sebelum program, karyawan menghabiskan rata-rata dua jam untuk memperbaiki kesalahan. Jika rata-rata karyawan \$20,00 per jam dan 20 karyawan menyelesaikan program, penghematan operasional mingguan untuk program ini menggunakan tabungan gaji pokok saja adalah \$1.000. Penghematan tahunan adalah \$52.000. Jika biaya program HR \$40.000, laba atas investasi setelah bulan pertama adalah

$$\text{ROI} = \frac{\$52,000 - \$40,000}{\$40,000} \times 100 = 30\%$$

ROI biasanya berguna untuk mengevaluasi pengeluaran yang berkaitan dengan program SDM. Meskipun istilah ini umum dan memberikan arti yang memadai tentang evaluasi keuangan, staf keuangan dan akuntansi mungkin memperlakukan perhitungan yang melibatkan pengembalian investasi untuk program SDM. Karena itu, beberapa profesional SDM menyarankan bahwa label yang lebih tepat adalah pengembalian sumber daya manusia. Yang lain menghindari kata "kembali" dan hanya menghitung penghematan moneter sebagai hasil dari program, yang pada dasarnya adalah manfaat dikurangi biaya. Angka-angka ini mungkin lebih berarti bagi manajer yang menggunakan perhitungan ROI untuk belanja modal (Phillips 2007).

DAFTAR PUSTAKA

- Carasco, Marie, and Rothwell, William J. 2020. Society for Human Resource Management. *The Essential HR Guide for Small Businesses and Startups*.
- Dessler, Gary. 2020. Pearson Education. *Human Resource Management*.
- Gupta, Ananda Das. 2020. Routledge. *Strategic Human Resource Management*.
- Kumar, S., Sanjay Satpathy, R. Krishnan, and Tamilarasu. 2011. Pondicherry University. *Human Resource Accounting*.
- Lussier, Robert N., and John R. Hendon. 2019. SAGE Publications. *Human Resource Management*.
- Nankervis, Alan, Marian Baird, Jane Coffey, and John Shields. 2020. Cengage Learning Australia Pty Limited. *Human Resource Management: Strategy and Practice*.
- Phillips, Jack J. 2007. Gulf Publishing Company. *Accountability in Human Resource Management*.
- Reed, Sandra M. 2022. John Wiley & Sons, Inc. *Complete Study Guide SHRM- CP Exam and SHRM- SCP Exam*.
- Salisu, Abubakar. 2011. Ahmadu Bello University. *Human Resource Accounting and the Quality of Financial*.
- Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, and Carol Atkinson. 2020. 11th Pearson Education Limited. *Human Resource Management*.
- Wilkinson, Adrian, Nicolas Bacon, Scott Snell, and David Lepak. 2019. SAGE Publications. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*.

BAB II

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Oleh Rida Ristiyana, S.E., M.Ak., CIQnR., C.FR., C.Ftax.

2.1 Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting pada lingkup suatu organisasi, tanpa adanya SDM, kegiatan utama akan tersendat dan menjadi lumpuh. Hampir seluruh di berbagai aspek organisasi, SDM menjadi pelaku utama penggerak tujuan organisasi/perusahaan. Demi mendukung kegiatan perusahaan agar berjalan dengan efektif dibutuhkan sumber daya manusia yang tepat dari sisi kualitas maupun kuantitas guna menyelesaikan serangkaian tugas perusahaan demi mencapai tujuan secara menyeluruh.

Dalam merencanakan SDM perlu mempertimbangkan tingkat efisiensi pekerja dan faktor yang tidak kalah penting adalah perencanaan SDM ini dapat sebagai bentuk sarana dimana organisasi/perusahaan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya. Perencanaan SDM mencakup perencanaan jangka pendek/panjang, hal ini guna memfasilitasi efektivitas organisasi itu sendiri. Perencanaan SDM merupakan serangkaian aktivitas guna mendukung kegiatan organisasi demi menghadapi tuntutan perkembangan yang terus berubah berdasarkan pertimbangan kualitas dan kuantitas (Hermawati, 2020). Perencanaan SDM adalah salah satu strategi agar menjamin ketersediaan tenaga kerja.

2.2 Definisi Perencanaan SDM

Perencanaan merupakan proses penentuan *goals* dimasa mendatang dan mengidentifikasi langkah apa saja yang harus dilakukan guna mencapai tujuan organisasi. Perencanaan adalah proses kegiatan yang meliputi strategi program, dan taktis implementasi program dalam pencapaian organisasi (Hermawati, 2020). Perencanaan meliputi informasi dan koordinasi pekerjaan yang harus diselesaikan dengan presisi dan efisiensi, rencana berbasis tujuan, sederhana dan terdapat standar kejelasan, fleksibilitas serta seimbang dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Perencanaan SDM adalah rencana terstruktur dengan melihat kebutuhan tenaga kerja akibat belum/kurangnya karyawan demi mengatasi bisnis dan lingkungan organisasi dimasa mendatang melalui serangkaian kegiatan pemenuhan sumber daya manusia (Sutrisno, 2016). Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia meliputi serangkaian kegiatan, yaitu : (1). Pendataan dan pencatatan prsediaan SDM; (2). Penaksiran SDM yang dibutuhkan; (3). Menyusun strategi dalam plan SDM; (4). Pengawasan dan Evaluasi SDM.

2.3 Tujuan Perencanaan SDM

Setiap instansi dalam kegiatannya bisnisnya harus memiliki visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan, agar bisnis dapat berjalan secara efisien dan efektif. Perencanaan personalia sebagai aktivitas prediktif yang ditujukan untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk dapat melakukan kegiatan komersial yang terkandung dalam rencana strategis, rencana operasional, dan program bisnis tahunan dalam satu perusahaan. Adapun tujuan perencanaan SDM adalah (Hermawati, 2020):

1. Tujuan Umum

Perencanaan yang ideal adalah perencanaan yang dapat dipertahankan dan dikembangkan eksistensinya, tujuannya adalah kegiatan yang spesifik dalam bidang kegiatan suatu organisasi demi mencapai *competitive advantage* secara berkelanjutan.

2. Tujuan Khusus

Tujuan perencanaan SDM jangka pendek adalah untuk menentukan perkiraan lokasi dan posisi pekerjaan di tahun yang akan datang, yang seharusnya terisi baik dalam jumlah maupun kualifikasi di lingkungan sebuah perusahaan. Tujuan perencanaan sumber daya manusia untuk jangka menengah atau jangka panjang adalah menentukan perkiraan permintaan SDM selama 2 sampai 3 tahun atau lebih, sehingga perusahaan mampu memelihara dan tumbuh eksistensi kompetitif melalui kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang berkesinambungan.

Terdapat lima fase pada perencanaan SDM (Sunarsi, 2018) yaitu :

1. Mengidentifikasi masalah bisnis

Langkah awal dengan kolektif data untuk kebutuhan riset dan perlu memahami aspek pada lingkup organisasi. Hal ini dapat mengantisipasi permasalahan yang timbul, contoh: perencanaan kapasitas global dengan biaya tambahan yang mungkin terlibat dalam memperhitungkan produktivitas pekerja saat ini dan kemungkinan produktivitas Jika perusahaan mencoba meningkatkan penjualannya 10% per tahun dalam jangka waktu 5 tahun, tentunya butuh banyak staf.

2. Menentukan implikasi SDM
Meningkatkan literasi fase dengan jelas yang mempengaruhi organisasi di masa mendatang.
3. Tujuan dan sasaran SDM
Menentukan sasaran, tujuan, dan menetapkan prioritas utama dalam perencanaan SDM.
4. Melaksanakan program SDM
Tahap keempat ini berkaitan dengan cara pencapaian tujuan yang sudah ditentukan melalui 3 fase. Dengan membuat program kebijakan serta kegiatan dalam digunakan untuk memilih kandidat, meningkatkan sosialisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.
5. Evaluasi, revisi, dan fokuskan kembali
Fase ketiga digunakan lagi kemudian memilih kriteria guna mengevaluasi apakah program yang sudah dijalankan sudah sesuai dengan yang diharapkan sekaligus perbaikan jika dibutuhkan.

2.4 Manfaat dan Keuntungan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM ini memiliki manfaat, diantaranya :

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan SDM. Dikatakan efisien dan efektif apabila adanya pengaturan ulang/ pergantian personil dengan menyesuaikan kemampuan
2. Mensinkronkan aktivitas SDM dengan visi, misi dan tujuan perusahaan
3. Meningkatkan akurasi dan menghemat biaya rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dan seleksi sesuai dengan rencana kepegawaian harus dimulai dengan promosi, pemindahan pekerjaan atau jabatan, dan pemberhentian pegawai sesuai dengan alasannya masing-masing

4. Perencanaan SDM secara professional dapat menyempurnakan dan memperbaiki sistem sehingga informasi SDM lebih akurat dan *ready* kapanpun dibutuhkan
5. Dapat meningkatkan koordinasi antar manajer departemen dalam pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia.

Perencanaan SDM juga memiliki keuntungan, yaitu :

1. Perencanaan SDM mendukung perilaku proaktif dan terhindar dari perilaku pasif sehingga akan berdampak positif bagi pelaksanaan kegiatan bisnis.
2. Dengan adanya perencanaan SDM akan menghadirkan sejumlah SDM berkualitas dan memiliki kemampuan dalam pengerjaan tugas yang diberikan.
3. Perencanaan SDM yang sudah akurat, SDM akan dirangsang untuk berpikir kritis tentang lingkungan bisnis dan bekerja secara realistis.
4. Perencanaan SDM dalam menentukan kualifikasi sumber daya manusia, tidak hanya memprioritaskan keterampilan dan keahlian tetapi juga mampu berafiliasi dan berkoordinasi dalam tim kerja.
5. Dengan perencanaan SDM dapat memprediksi kualifikasi SDM yang sedang dibutuhkan dalam perusahaan, baik dalam kondisi bisnis yang sekarang maupun yang akan datang.
6. Keberhasilan dan kemajuan perusahaan sangat bergantung dengan SDM yang dipekerjakan, maka perencanaan SDM harus ditetapkan dalam proses seleksi karyawan yang sesuai dengan bidang bisnis dan keahliannya, dengan alokasi SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
7. Untuk menentukan kualifikasi SDM membutuhkan sikap kematangan emosi, menguasai sifat dan kepribadian secara aktif untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

2.5 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Dalam merencanakan SDM terdapat faktor yang mempengaruhi baik secara internal maupun eksternal, berikut penjelasannya:

1. Faktor Internal, yang meliputi :
 - a. Faktor perencanaan strategi
 - b. Faktor anggaran
 - c. Faktor estimasi penjualan dan produksi
 - d. Faktor perluasan bisnis
 - e. Desain organisasi dan tugas kerja
 - f. Sistem organisasi dan informasi manajemen, *Financial Management System, Marketing System, dan Implementation Management System*
2. Faktor Eksternal, yang meliputi :
 - a. Faktor ekonomi (nasional/internasional)
 - b. Faktor hukum, sosial, budaya, politik
 - c. Faktor Perundang-undangan, teknologi dan kompetitor

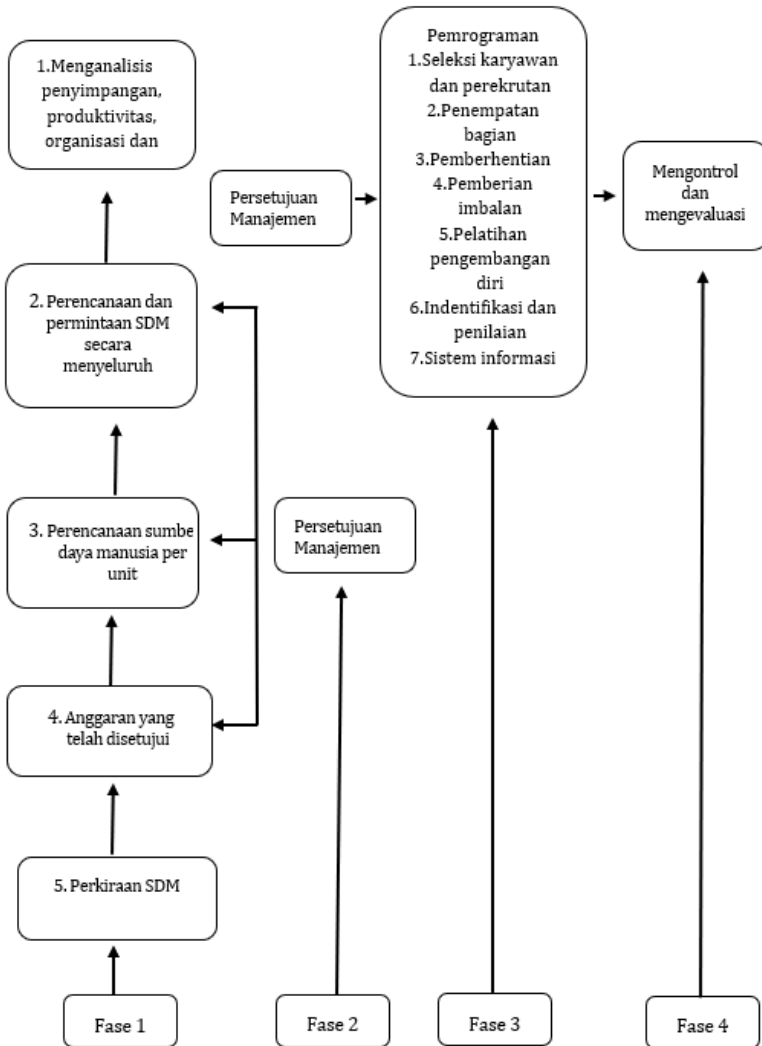
2.6 Prosedur Perencanaan SDM

Perencanaan SDM memiliki serangkaian prosedur kegiatan, berikut prosedurnya (Sutrisno, 2016) :

1. Mengumpulkan, menganalisis, dan merencanakan data untuk membuat perkiraan penawaran dan permintaan sumber daya manusia.
2. Mendapat persetujuan dari manajer puncak untuk menetapkan kebijakan dan tujuan sumber daya manusia.
3. Mendesain dan melaksanakan program dan perencanaan di berbagai bidang pekerjaan, seperti perekrutan karyawan, pelatihan pegawai dan promosi yang mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

4. Mengevaluasi serta mengendalikan *plan* atau program pegawai demi kemajuan sumber daya manusia ke arah yang lebih baik.

Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Prosedur Perencanaan SDM

Sumber : (Sutrisno, 2016)

2.7 Tahapan Perencanaan SDM

SDM yang baik adalah SDM yang berkualitas dan kompeten dibidangnya. Pada tahap ini, SDM membutuhkan langkah dalam proses merencanakan SDM yang unggul. Adapun tahapannya sebagai berikut (Sutrisno, 2016) :

1. Pengumpulan data dan analisis dalam memprediksi SDM sesuai yang dibutuhkan di masa mendatang
2. SDM dikembangkan untuk mencapai tujuan perencanaannya
3. Merancang dan mengimplementasikan program yang mendukung organisasi guna mencapai tujuan perencanaan SDM
4. Perlunya pengawasan dan evaluasi

Dari 4 hal diatas dibagi kedalam tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. Terdapat pendekatan yang harus diterapkan saat perencanaan SDM melalui dorongan dan tindakan, untuk meringankan kegiatan yang sedang dijalankan organisasi supaya fokus pada bagian tertentu dan kemampuan yang dibutuhkan. Supaya efektif perlu mendiagnosis masalah dengan akurat dan analisis rencana alternatif. Dalam hal ini masih diperlukan teknik kuantitatif. Misalnya : biaya tenaga kerja tinggi disebabkan karena : (1). Teknik merekrut yang salah sehingga tingginya perpindahan pegawai dan rendah kualitas pegawai; (2). Waktu kerja yang tidak digunakan secara efektif; (3). Tingkat ketidakhadiran yang tinggi, pemberian penghargaan yang kurang/tidak sesuai. Dalam proses perencanaan SDM terkadang tidak sesuai dengan rencana bisa jadi karena kebijakan perencanaan yang dibuat tidak spesifik, sehingga terjadi celah antara kebijakan perusahaan dengan kebijakan pribadi dalam pelaksanaannya.

2.8 Langkah-Langkah Dalam Perencanaan SDM

Terdapat langkah-langkah yang harus dipersiapkan untuk menyusun perencanaan SDM, yaitu (AM, Hidayat and Subarto, 2020):

1. Menentukan maksud dan tujuan

Pada sebuah perencanaan diawali dengan maksud atau tujuan yang jelas yang hendak dicapai, seperti:

- a. Memenuhi keperluan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk, atau menciptakan inovasi baru pada produk yang dibuat.
- b. Membuat cabang usaha baru di beberapa tempat.
- c. Merekrut karyawan baru untuk mengisi posisi yang kosong bagi karyawan *resign*, pensiun, mutasi, atau promosi jabatan.

2. Menganalisis pekerjaan untuk menentukan kompetensi dan kualifikasi tenaga kerja.

Kepentingan tenaga kerja di analisis untuk menentukan kompetensi dan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan perusahaan

3. Menentukan estimasi kebutuhan tenaga kerja

Dalam memastikan seberapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan, ada beberapa faktor untuk memperkirakan kebutuhan karyawan dalam perusahaan, yaitu:

- a. Tujuan perusahaan
- b. Rencana perusahaan
- c. Tingkat produktivitas yang berubah-ubah
- d. Struktur organisasi yang berubah-ubah
- e. Sistem penyelesaian pekerjaan yang berubah-ubah
- f. Anggaran yang disediakan untuk biaya tenaga kerja

4. Sumber penyedia tenaga kerja

Berdasarkan kompetensi dan kualifikasi tenaga kerja yang telah ditetapkan, selanjutnya menentukan sumber penyedia tenaga kerja yang dibutuhkan, apakah dari lembaga

pendidikan universitas atau sekolah menengah keatas/kejuruan tertentu, ataukah dari lembaga yayasan penyalur tenaga kerja.

5. Waktu perekrutan karyawan

Setelah menentukan sumber penyedia tenaga kerja, selanjutnya menentukan waktu perekrutan karyawan, dan menentukan perekrutan dengan cara apa, psikotes, wawancara, atau *online test*. Waktu perekrutan harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dalam perusahaan.

6. *Training* (pelatihan)

Setelah tahap perekrutan karyawan, maka karyawan perlu mengikuti pelatihan untuk posisi yang akan menjadi bagian dari pekerjaannya. Dengan dilakukannya *training* pada karyawan maka akan mewujudkan tenaga kerja yang ahli serta terampil, disamping itu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja.

7. Perkiraan biaya

Langkah selanjutnya, menentukan estimasi biaya yang di perlukan. Meskipun istilahnya adalah perkiraan tetapi di usahakan untuk perkiraan biaya harus mendekati *real* biaya yang dikeluarkan, karena perkiraan biaya sangat penting untuk menentukan keberhasilan perencanaan SDM.

8. Penilaian/Evaluasi

Setelah semua langkah di atas dilaksanakan, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi perencanaan yang telah dilakukan, apakah perencanaan yang di lakukan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hasil evaluasi sendiri dipakai sebagai penilaian guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja dimasa mendatang.

2.9 Teknik Evaluasi Perencanaan SDM

Salah satu indikator keberhasilan dalam perencanaan SDM adalah cocoknya penawaran dengan permintaan dari sejumlah orang pada suatu organisasi sesuai dengan keterampilan. Pada perencanaan SDM juga merupakan indikasi strategi bisnis yang dapat dikembangkan lebih lanjut melalui audit SDM. Untuk mengevaluasi SDM dibutuhkan teknik yang tepat seperti (Sutrisno, 2016):

1. Audit sederhana untuk melihat apakah tujuan tercapai atau terpenuhi, biaya di kurangi Veew dan lain sebagainya. Tingkat penilaian bergantung dengan tujuan serta sejauh mana keberhasilan hingga kesenjangan dilakukan.
2. Penilaian prosedur organisasi lain yang seimbang dengan standar penerapannya:
 - a. Prosedur jumlah kualitas, di perlukan bagi pengawasan karena dapat menggambarkan kurang atau tidaknya sumber daya manusia.
 - b. Prosedur investasi SDM, pengawasan untuk seluruh pegawai secara berkesinambungan
 - c. Pendekatan secara analisis dalam pemanfaatan SDM serta pemantauan hasil
3. Melakukan audit komunikasi untuk melihat sikap manusia
4. Tinjauan fungsi SDM yang merupakan bagian dari audit termasuk dalam :
 - a. Nilai lebih yang didapat perusahaan, misalnya pengurangan perpindahan karyawan.
 - b. Target yang harus dipenuhi pada departemen SDM sebagai penetapan fungsi
 - c. Memperoleh kesempatan sama dalam hal jenis kelamin atau suku
 - d. Pembanding perencanaan SDM dan hasilnya
5. Mengevaluasi penilaian pada tenaga kerja.

2.10 Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi Manajer SDM

Terdapat hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajer sumber daya manusia (Sutrisno, 2016) :

1. Hubungan analisis jabatan

Hubungan analisis jabatan memiliki peran utama dalam perencanaan SDM. Dan apabila keahlian dan keterampilan karyawan tersebut tidak sesuai dengan jabatannya sekarang, maka harus adanya tindakan pengambilan keputusan dan perencanaan untuk menangani ketidaksesuaian tersebut.

2. Hubungan penarikan tenaga kerja

Program ini melibatkan perekrutan pekerja menyesuaikan keterampilan yang dimiliki guna mengatasi bisnis dimasa mendatang. Dalam perekrutan bertujuan mencapai tujuan sesuai dengan kesepakatan dan diidentifikasi pada proses perencanaan SDM. Dengan adanya proses perencanaan dapat memberi perkiraan dalam jumlah serta jenis karyawan yang dibutuhkan.

3. Hubungan dengan seleksi

Rekrut karyawan adalah strategi perusahaan dalam mengatasi kurangnya SDM. Dengan di adakannya proses seleksi manajemen dapat memilih kandidat yang mempunyai potensi dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Hubungan perencanaan karir

Dalam perencanaan karir memberikan harapan kepada seluruh karyawan mengenai peluang untuk mendapatkan kemajuan, mengenai jabatan atau lowongan yang di perkirakan. Fungsi dalam perencanaan karir memberikan informasi bernilai bagi fungsi perencanaan sumber daya manusia, dengan memberi informasi mengenai perencanaan karir perorangan. Perencanaan karir dapat menambah

pengetahuan mengenai aliran SDM yang kemungkinan dapat terjadi di seluruh organisasi.

5. Hubungan dengan kompensasi

Biaya kompensasi yang dikeluarkan berpengaruh terhadap jenis dan jumlah karyawan yang dibutuhkan, contoh: pelatihan bagi tenaga kerja atau melakukan *training* yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai. Untuk kebijakan dan program kompensasi juga berpengaruh terhadap tujuan sumber daya manusia, contohnya: tujuan perekrutan karyawan akan dikurangi jika insentif meningkatkan produktivitas.

6. Hubungan dengan pelatihan

Program pelatihan berguna untuk mengetahui dan sekaligus mengisi posisi yang kosong/menggantikan karyawan yang telah *resign*. Program ini dapat berguna juga untuk kepentingan tenaga kerja dimasa mendatang.

2.11 Perencanaan SDM Dalam Pertumbuhan Ekonomi

SDM adalah modal utama perkembangan perekonomian di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi yang diharapkan berupa pertumbuhan yang dinamis dan berkualitas, seperti: tersedianya lapangan pekerjaan dan modal usaha untuk mengurangi kemiskinan, baik secara lokal maupun nasional. Pertumbuhan perekonomian suatu negara merupakan tolak ukur kesejahteraan warga negaranya, maka dari itu setiap negara berupaya seoptimal mungkin melakukan usaha peningkatan pertumbuhan ekonomi sistematis untuk memenuhi kebutuhan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, karena kualitas SDM adalah penentu tingkat

keberhasilan pada peningkatan pertumbuhan ekonomi dalam negara.

Berikut adalah kompetensi utama yang harus dimiliki oleh SDM dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia :

1. Berfikir kritis

Tenaga kerja yang mempunyai kemampuan *critical thinking* selalu berfikir maju dan tidak akan membiarkan suatu keadaan yang seharusnya berubah tapi bertahan dari waktu ke waktu, dan mengakibatkan ketinggalan zaman. Tipe pegawai yang kritis akan berupaya melakukan perubahan, menganalisis sesuatu dengan baik untuk menjadi lebih baik kedepannya.

2. Kreatif

Pegawai yang kreatif mempunyai sensitivitas tinggi terhadap lingkungan sekitar, termasuk dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Seseorang yang kreatif mampu menciptakan ide-ide menarik untuk mendorong terciptanya suatu inovasi untuk kemajuan perusahaan. Pekerja yang kreatif memiliki inisiatif tinggi dalam pekerjaan, tidak menunggu perintah atasan untuk melakukan suatu gagasan yang baik.

3. Komunikasi

Salah satu kunci keberhasilan seseorang adalah memiliki kemampuan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, dalam menghadapi suatu permasalahan yang terjadi seseorang harus mampu memecahkan kebuntuan untuk permasalahan yang sedang dihadapi, dengan berkomunikasi akan terjadi sebuah aliran informasi yang nantinya akan mempercepat proses pengambilan keputusan dalam permasalahan yang sedang dihadapi, karena pada

komunikasi yang baik akan mengurangi penyimpangan atau kesalahan pengambilan keputusan.

4. Kerjasama

Win-win solution atau kerjasama yang saling menguntungkan, sejatinya manusia tidak mampu mengerjakan semua pekerjaannya sendiri dan membutuhkan bantuan orang lain untuk meringankan pekerjaannya. Dan kerjasama adalah solusi dari permasalahan tersebut, di mana pekerjaan akan ringan jika dikerjakan bersama guna mencapai *goals* yang sama dan keuntungan bersama perlu dibentuknya kerjasama untuk membangun kolaborasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

DAFTAR PUSTAKA

- AM, N., Hidayat, D. and Subarto (2020) *Perencanaan SDM*. Cet.1. Edited by N. AM. Tangerang Selatan: Unpam Press. Available at: [http://eprints.unpam.ac.id/8899/1/MMJ1123-PERENCANAAN SDM.pdf](http://eprints.unpam.ac.id/8899/1/MMJ1123-PERENCANAAN_SDM.pdf).
- Hermawati, R. (2020) *Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia (SDM)*. Hal 1-257. Edited by A. Rozi. Serang: Desanta Multiavistama. Available at: [http://eprints.unpam.ac.id/9246/2/Perencanaan Strategis SDM.pdf](http://eprints.unpam.ac.id/9246/2/Perencanaan_Strategis_SDM.pdf).
- Sunarsi, D. (2018) *Buku Ajar Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia, Asmoro Media Tama*. Tangerang Selatan: Asmoro Mediatama. Available at: [http://eprints.unpam.ac.id/8569/2/Seminar PSDM.pdf](http://eprints.unpam.ac.id/8569/2/Seminar_PSDM.pdf).
- Sutrisno, E. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke. Jakarta: Kencana. Available at: [https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1054879 #](https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1054879#).

BAB III

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Oleh Budi Harto, S.E., M.M.

3.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dan sangat berharga dalam membantu mendorong dan merangsang pertumbuhan nilai perusahaan dalam jangka panjang disamping faktor lainnya seperti sumber daya material maupun sumber daya keuangan (Nadiv, Raz, and Kuna, 2017); (Mayo, 2000). Pengembangan sumber daya di dalamnya mencakup peningkatan pengetahuan, wawasan dan pengalaman disertai keberlanjutan yang dijadikan sebagai pendorong pertumbuhan nilai dari organisasi (Man, 2020).

Revolusi Industri 4.0 mendorong berbagai negara menerapkan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang di buat dan diimplementasikan melalui skema-skema pelatihan SDM dalam mendorong angka pertumbuhan produktivitas angkatan kerja, melalui bantuan teknologi canggih dalam meningkatkan pengetahuan (Becker and Huselid, 2006). Pengembangan sumber daya manusia memiliki fokus perhatian terhadap peningkatan kinerja organisasi serta mendorong peran aktif manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi positif dalam penyelesaian masalah-masalah bisnis di dalam suatu organisasi (Becker and Huselid, 2006). Selain itu pula memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan talenta terbaik bagian dari fokus pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan SDM menjadi salah satu topik menarik yang perlu di perhatikan oleh manajemen dalam menyusun konsep, praktik terbaik, serta membuat strategi dan bahan evaluasi. Disamping itu, bagaimana pengembangan SDM ini menjembatani kesenjangan tingkat Pendidikan, keterampilan serta pengetahuan yang bervariasi untuk dapat memperkuat potensi SDM, membangun lingkungan kerja kondusif dan peningkatan keterampilan melalui program pengembangan SDM yang dirancang (BasuMallick, 2022).

Pengembangan SDM juga harus dapat merubah pola pikir individu dengan berbasis data terutama dalam mengukur kinerja baik proses pembelajaran dan transformasi mengukur kinerja secara dinamis dengan pendekatan pemenuhan kebutuhan dan potensi pertumbuhan organisasi. Dalam hal ini peran HRM harus lebih responsif terhadap tuntutan dunia bisnis yang semakin berkembang pesat. Maka dari itu dukungan perusahaan memiliki peran kunci dalam keberhasilan pengembangan SDM dan bisnis serta sejumlah faktor-faktor lain yang mempengaruhi dan mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi (Man, 2020).

Namun demikian, pengembangan SDM bukan proses yang mudah dan tidak mudah walaupun melalui pendekatan dimensi maupun teori baik secara konseptual yang kompleks maupun praktik. Sudah banyak pelatihan dari tingkat yang sangat rendah (Becker and Huselid, 2006) dan segala upaya pengembangan SDM di dalam organisasi yang seringkali tidak mendapatkan hasil yang diharapkan dan bahkan menimbulkan hal-hal diluar perencanaan (BasuMallick, 2022). Investasi organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia cenderung konservatif (Denisi and Griffin, 2008), dan potensi SDM kurang dimanfaatkan dengan baik di dalam organisasi.

3.2 Konsep dan Teori Pengembangan SDM

Tiga alasan dalam memahami gambaran konseptual dan penerapan pengembangan SDM yang bisa kita pahami. Pertama, praktek dalam pengembangan tentunya melibatkan berbagai tingkatan/level dalam organisasi yang saling berinteraksi satu sama lain, seperti individu, kelompok/tim, nasional maupun global. Pengembangan SDM melalui sistem pendidikan dan pelatihan yang didapatkan baik regional maupun nasional dalam mempersiapkan pengembangan karir sebagai atribut individu dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, serta sebagai implementasi pelatihan karyawan baru, pemenuhan ketentuan organisasi dan pencapaian orientasi budaya dan iklim organisasi.

Kedua mengenai tantangan konsep pengembangan melalui literatur dan pendekatan yang relevan, seperti halnya menjadi perhatian di berbagai bidang, seperti biologi, kedokteran, psikologi, pendidikan, sosiologi, dan manajemen (Kotter, 2006). Dalam proses pengembangan menunjukkan dimensi moral dan etika bagaimana tanggung jawab “pengembang” terhadap apa yang akan dikembangkan, terkait dengan tujuan dan sarana pengembangan dan upaya mengembangkan aspek lainnya, serta konsekuensi akan kegiatan perkembangannya (Kuchinke, 2003). Tujuan pengembangan dalam hal ini menyesuaikan individu dengan pekerjaan, membentuk sumber daya manusia yang mampu merespon kebutuhan tenaga kerja di masyarakat. Hal tersebut didasarkan atas filosofi pragmatisme dan sistem sosio-teknis yang memaksimalkan pengembangan kebutuhan individu dan organisasi atau masyarakat melalui pendekatan inovatif dan perubahan sosial. Sebagai contoh pimpinan perlu memperluas kemampuan tentang siklus produksi saat ini dan bagaimana melakukan pengembangan profesional dalam membuat model pekerjaan dengan komitmen tinggi bagi tenaga pekerja (A.H and Van de Ven, 1995), serta

menciptakan peluang pengembangan profesional tidak hanya melalui pendapatan maupun tunjangan saja.

Banyak literatur tentang HRD cenderung melihat pembangunan secara fungsional sebagai upaya terencana, yang bertujuan mengembangkan keterampilan, fungsi tim, atau efektivitas organisasi saja (Fenwick, 2011). Tinjauan komprehensif penelitian literatur yang dilakukan oleh (D.P and Lepak, 1999) menunjukkan karyawan lama berusia tua lebih memiliki fungsi di area yang lebih kecil, karena cenderung kehilangan kemampuan bergerak cepat di banyak area yang berbeda dibandingkan penguasaan banyak keterampilan baru yang menjadi ciri khas generasi lebih muda atau rekan kerja berusia lebih muda. Proyek pengembangan organisasi berfokus pada SDM melalui pelatihan silang dan peningkatan pekerjaan dengan memanfaatkan dinamika perkembangan saat ini yang melibatkan karyawan yang lebih tua sebagai ahli, mentor, maupun pelatih, guna menggali dan meningkatkan potensi efektivitas perubahan dunia usaha.

Berbagai pembahasan definisi dan identifikasi pemikiran dalam praktik HRD, yang menjadi bagian dari teori pengembangan yang di dalamnya mencakup:

1. Teori Umum dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dari (Wilson, 2012) yang memetakan sejarah dan definisi yang berkembang dari pengembangan sumber daya manusia hingga sampai saat ini, informasi tersebut tersebar di berbagai literatur.
2. Teori Definisi Operasional Keahlian dan Kompetensi (Kanfer and Ackerman, 2004). Dimana HRD secara metode menganalisis literatur mengenai pengetahuan, kompetensi, dan keahlian serta konsep inti dalam HRD.
3. Teori Pengembangan Organisasi terkait Analisis Definisi dan Ketergantungan Variabel (Weinberger, 1998) yang bisa

dikatakan sama dengan teori Weinberger. Dalam penelitian tersebut menelusuri definisi dari pengembangan organisasi dari waktu ke waktu dengan identifikasi tambahan dari pernyataan hasil.

4. Bila dilihat dari sisi filosofis teori dari penelitian investigasi menjadi inti keyakinan yang mendasari profesi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Herling, 2000), yang menyelidiki tentang pemikiran dan sistem nilai disiplin. Dimana dalam temuannya telah menentukan bahwa belajar dan kinerja adalah dua filosofis yang dominan dari pandangan antara para pemimpin HRD.
5. Teori pondasi filosofis praktek HRD (Egan, 2001) yang memaparkan nilai inti di lapangan, serta Asumsi teoritis yang mendasari paradigma kinerja pengembangan Sumber Daya Manusia (Ruona, 1999) yang mendorong bagaimana mengartikulasikan terkait dengan kinerja manajemen dan paradigma pembelajaran serta hubungan dalam belajar.

Selain itu, sangat penting juga bagaimana memahami berbagai studi yang dapat mendorong kemajuan tentang fenomena HRD, misalnya upaya pembangunan teori secara langsung dari para HRD berdasarkan literasi dan sumber forum-forum sebagai refleksi dalam upaya untuk memajukan profesi.

1. Teori Sistem yang diterapkan pada Pengembangan Sumber Daya Manusia (Ruona and Roth, 2000) menyajikan eksplorasi teori sistem sebagai dasar untuk HRD.
2. Teori Manajemen Pengetahuan (Holton, 2002) yang membantu bagaimana cara berpikir secara teoritis tentang sistem pendukung yang diperlukan berdasarkan fenomena manajemen pengetahuan.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan teori yang mendasarinya (Gradous, 1989), membahas tentang teori

yang mendasari HRD bagaimana peningkatan kinerja dipandang sebagai hasil yang diinginkan.

4. Teori perencanaan skenario (Torraco, 2000) yang menekankan dinamika perencanaan skenario serta dampak yang dapat dihadapi organisasi serta kesiapan untuk masa depan yang tidak pasti.
5. Evolusi Teori Modal Sosial (Swanson, 2001) yang menekankan pada pentingnya teori modal sosial bagi HRD serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi.
6. Kepemimpinan bertanggung jawab terhadap Kinerja melalui Model Teoritis dan Hipotesis (Chermack, 2002), melihat kepemimpinan dalam konteks tujuan daripada lensa terbatas berdasarkan sifat dan perilaku pemimpin.

3.3 Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia secara formal di departemen SDM memiliki fungsi antara lain:

1. Sumber dan akuisisi bakat strategis. Dalam meningkatkan modal manusia, langkah awal adalah menemukan dan menempatkan kandidat terbaik yang memiliki bakat yang tepat walaupun mungkin saja tidak selalu memiliki pengalaman maupun kualifikasi tinggi, namun dapat mendorong peningkatan atau pengembangan budaya organisasi. Perpaduan antara *soft skill*, kepribadian, dan potensi untuk menentukan sumber bakat, yang pada gilirannya dapat membantu efektivitas pengembangan sumber daya manusia, dengan melalui tahap orientasi dimana SDM mulai diberikan pengetahuan dan wawasan yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan selama masa kerja di dalam organisasi (Storberg, 2002).

2. Tunjangan karyawan berorientasi pendidikan. Tunjangan difokuskan untuk proses pengembangan sumber daya manusia yang mencakup beasiswa untuk pendidikan, bantuan biaya pendidikan, waktu yang fleksibel bagi yang sedang melanjutkan pendidikan, dan lain sebagainya. Sebagai contoh *Starbucks College Achievement Plan AS* memberi kesempatan dan bantuan biaya pendidikan universitas maupun gelar tertentu. Selain itu DHL memberikan penawaran manfaat dalam bentuk pembiayaan Pendidikan bagi karyawan yang mengambil gelar sarjana online (Storberg, 2002).
3. Pengukuran dan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan bagian terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Model manajemen kinerja berfokus pada kekuatan karyawan dalam meningkatkan potensi kemampuan diri dan membuktikan keberadaannya memiliki manfaat atau kegunaan yang dapat diperoleh dari jalur pembelajaran, pelatihan ataupun kursus online, namun pimpinan harus secara konsisten melakukan evaluasi kinerja karyawan melalui umpan balik terhadap kegiatan tersebut (Storberg, 2002). Hal tersebut dilakukan dengan tujuan menghilangkan kesenjangan keterampilan tertentu dan memperhitungkan kebutuhan perusahaan berdasarkan keterampilan yang harus dimiliki.
4. Mobilitas internal dan perencanaan suksesi. Program pengembangan sumber daya manusia yang efektif harus membantu menemukan dan menempatkan karyawan pada posisi pekerjaan yang paling sesuai berdasarkan keinginan dan kemampuan mereka di dalam organisasi. Mobilitas internal dan perencanaan suksesi harus didukung oleh adanya pelatihan *hard skill* maupun *soft skill* sehingga

mendorong terciptanya transisi lateral, yang mana rencana suksesi memiliki fokus pada pengembangan pemimpin masa depan. Selain itu pula HRD harus memiliki program terstruktur dan terukur serta memiliki peran untuk melakukan bimbingan informal dan berkolaborasi membantu dalam memperkuat kemampuan karyawan dalam mencapai keberhasilan program pengembangan sumber daya manusia (Storberg, 2002).

5. Kompensasi dan benefit. Di dalam membina hubungan karyawan dan tenaga kerja, fungsi kompensasi dan tunjangan SDM bagian penting dan perlu diperhatikan, termasuk menetapkan struktur kompensasi dan mengevaluasi praktik pemberian kompensasi yang kompetitif. Selain hal tersebut, cakupan kesehatan dengan perusahaan asuransi dan kegiatan administrasi dana tabungan pensiun. Penggajian merupakan bagian dari komponen kompensasi dan tunjangan SDM, namun banyak kasus, pemberi kerja mengalihdayakan fungsi administratif tersebut (Lynham, 2006).
6. Kepatuhan Hukum dan Ketenagakerjaan. Kepatuhan hukum terhadap undang-undang ketenagakerjaan merupakan fungsi SDM yang penting harus diperhatikan, serta praktik ketenagakerjaan yang adil, menjaga kondisi kerja yang aman dan menjaga kepuasan kondisi kerja yang tentunya dapat memengaruhi produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Fungsi SDM juga harus mengetahui dan memahami undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku dengan peraturan lainnya (Lynham, 2006).

3.4 Jenis-Jenis Pengembangan SDM

Pengembangan dapat dikatakan sebagai suatu proses menuju ke arah “kemajuan perubahan” dari keberadaan suatu entitas (Kotter, 2006). Sertifikasi profesional sangat diperlukan sebagai hasil dari pelatihan, pembinaan, dan pengamatan dan umpan balik pimpinan, dalam upaya pengembangan tingkat individu untuk nantinya memberikan *feedback* yang dapat memungkinkan peningkatan penghasilan bagi individu dan peningkatan motivasi melalui pengayaan pekerjaan. Ketika penekanan pekerjaan disertai dengan rotasi atau perpindahan tim maupun mandiri, didukung efisiensi tenaga kerja, fleksibilitas yang tinggi dalam mengubah rutinitas pekerjaan, yang dilakukan menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik di tingkat perusahaan. (Kotter, 2006) mengidentifikasi empat tipe dasar pengembangan yang bisa dipahami terkait dengan proses, yaitu, siklus hidup, dialektika, evolusi, dan teleologi, dan tipologi ini sangat cocok untuk berbagai *driver* dan dapat digunakan dengan istilah “model pembangunan”. Analisis ini mode pembangunan membuka pemahaman yang lebih dalam pembangunan untuk Riset dan praktik HRD. Empat mode disajikan sebagai tipe ideal untuk demi kejelasan deskriptif; pada kenyataannya, beberapa mode dapat dimainkan diberikan waktu dan berinteraksi satu sama lain.

Dinamika ini akan dibahas setelah setiap bentuk dijelaskan secara singkat berikut ini:

1. Pengembangan Siklus Hidup

Model pengembangan siklus hidup mengasumsikan bahwa suatu entitas berubah melalui kemajuan secara bertahap yang digambarkan dimulai dari permulaan sampai dengan penghentian. Sebagai contoh teori karir Super (BasuMallick, 2020), teori rentang hidup Levinson (Mayhew, 2019), dan teori Greiner tahap pertumbuhan organisasi (Brown and Brooks,

2002). Karena siklus hidup pengembangan selalu ada pada suatu entitas maka kemampuan yang dapat mempengaruhinya melalui pendidikan, pelatihan, penetapan tujuan, ataupun intervensi dari luar yang cenderung terbatas. Menurut (Brown and Brooks, 2002) organisasi tumbuh dari kecil hingga besar tentunya menghadapi titik kritis seperti batasan pertumbuhan maka diperlukan perhatian khusus terkait rekrutmen profesional manajer untuk mengatasi proses organisasi yang semakin kompleks serta berkelanjutan. Peran HRD di sini dapat mengenali kebutuhan tahap tersebut dan menyesuaikan penekanan atau intervensi, seperti halnya kebutuhan atau penundaan pekerja yang akan disediakan.

2. Pengembangan Dialektika

Pengembangan disini merupakan pencapaian sosial melalui dialog, analisis, dan keterbukaan dalam membantu merancang kerangka pendekatan baru, serta mencari solusi yang tidak dimiliki oleh satu entitas tetapi harus dikembangkan dalam interaksi. Pengembangan dialektis memerlukan toleransi dan pendekatan pengembangan organisasi, termasuk pendekatan manajemen konflik dan pembelajaran tindakan. Pentingnya pengembangan model dialektika untuk praktik HRD terletak pada pemberian posisi dalam menjaga pemikiran kelompok, mendorong pemeriksaan dengan cara alternatif menyesuaikan situasi, dan memberikan solusi terobosan dalam mengatasi suatu masalah. Hal tersebut menunjukkan fungsi dan kebutuhan dalam menciptakan ruang perumusan dan apresiasi terhadap sudut pandang yang berbeda, mendorong tercipta alternatif pertimbangan, pembinaan konflik secara kreatif, dengan tujuan menemukan solusi yang unggul bagi pengembangan (Levinson, 1978).

3. Pengembangan Evolusioner

Model pengembangan ketiga menggunakan proses evolusi sebagai ide pemandu berdasarkan literasi sebagai variasi, seleksi, adopsi atau retensi, dalam menghasilkan bentuk baru, dalam menghadapi persaingan dan mencapai kesuksesan bagi perusahaan. Evolusi tentu saja merupakan model utama perkembangan seperti halnya dalam ilmu biologi dan kehidupan, tetapi telah muncul dalam pendekatan sosiologi organisasi (Greiner, 2009) dalam menghitung perkembangan sektor industri, ekonomi, dan perusahaan. Penerapan model pengembangan untuk HRD tersebut paling baik dapat dilihat melalui referensi manajemen strategis dan literatur manajemen strategis sumber daya manusia. Sementara proses evolusi dipandang sebagai impersonal dan sebagai strategi organisasi mencoba untuk memprediksi dan menciptakan kesesuaian antara produk, layanan organisasi dan tuntutan pasar. Organisasi mengembangkan strategi untuk meningkatkan peluang sebagai bentuk preferensi pelanggan, pangsa pasar, penetrasi pasar, dan *crowding out* para pesaing. Organisasi melakukan dua cara yaitu melalui pengembangan sumber daya yang unik sesuai permintaan dan memberikan manfaat bagi organisasi (Kuchinke, 1999), kemudian menciptakan berbagai produk, layanan, serta struktur dan Model arsitektur sumber daya manusia dalam proses organisasi seperti menggunakan pandangan berbasis sumber daya perusahaan dalam menganalisis kontribusi karyawan yang bernilai tinggi dan langka serta menciptakan model pekerjaan dan peluang pengembangan yang sesuai (A.H. and Van de Ven, 1995). Konsep pembelajaran organisasi (Astley and Van de Ven, 1983) mendesak agar organisasi dapat menciptakan budaya yang mendorong inovasi dan proses persaingan alternatif, struktur,

produk dan layanan. Model pengembangan evolusioner menempatkan HRD tepat di area strategis dan praktisi HRD sepenuhnya terlibat langsung dalam mengidentifikasi, memahami dan menciptakan peluang di dalam lingkungan yang kompetitif, serta bagaimana memposisikan SDM dalam menangkap peluang tersebut. Proses aktivitas dan peran HRD harus memiliki pandangan berbasis sumber daya dalam mencapai keunggulan kompetitif yang unik, sulit ditiru, diminati, dan mampu memberikan *feedback* investasi, melalui praktik yang baik dengan mempelajari model pengembangan di tempat lain, bereksperimen budaya belajar internal, serta memposisikan sumber daya untuk meningkatkan seleksi evolusioner (Truijens, 2003).

4. Pengembangan Teleologis

Model pengembangan keempat sudah tidak asing lagi di berbagai bidang dan literatur HRD, sebagai bukti dan pendorong pengembangan. Perspektif teleologis, pengembangan difokuskan untuk perbaikan melalui proses antara lain penyampaian ketidakpuasan situasi saat ini, keputusan memfokuskan energi dan sumber daya, analisis akar penyebab, penetapan tujuan, implementasi, dan evaluasi hasil. Hal tersebut mendasari proses HRD seperti desain instruksional, peningkatan kinerja, dan penelitian tindakan. Model teleologis mengasumsikan bahwa organisasi memiliki keleluasaan dan kekuasaan untuk melakukan perubahan tanpa dipengaruhi oleh kekuatan luar atau dinamika dari dalam.

5. Interaksi Empat Model

Model pengembangan diarahkan pada tujuan dalam praktik HRD, pada saat pergeseran tingkat industri pada posisi organisasi, konflik antar kelompok karyawan dalam bersaing, dan fase pertumbuhan organisasi sebagai terobosan solusi.

Berdasarkan hal tersebut, praktisi HRD mengedepankan beberapa bentuk pengembangan, seperti teleologi yang tidak boleh melupakan driver lain pada waktu yang sama. Kemampuan untuk memahami, mengartikulasikan, dan merespons dinamika multipel, kebersamaan, dan motor pengembangan yang secara bersama-sama berpengaruh penting dalam praktek tingkat lanjut HRD. Hal penting lainnya fokus mendorong pengembangan HRD melalui beasiswa Pendidikan/pelatihan di seluruh jajarannya. Sementara itu model pengembangan teleologis perlu mencakup dan lebih dieksplorasi dengan baik dalam praktik penelitian HRD, dibandingkan perhatian kepada siklus hidup, dialektika, dan mode pengembangan evolusioner. Ketika menggabungkan berbagai proses pengembangan, praktik penelitian HRD memungkinkan dapat memperbaiki rekam jejak inisiatif pengembangan organisasi (BasuMallick, 2022) dan kekuatan dari banyaknya studi penelitian terkait praktik HRD dalam mengamati dan meneliti variabel dependen lain yang tidak dapat dijelaskan.

3.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Manusia

Pembahasan pada bagian terakhir bab ini tentang bagaimana perkembangan terkait tujuan atau sasaran berdasarkan dimensi moral dan etika di berbagai bidang, yang menjadi perhatian daripada aspek fungsional HRD. Pertanyaan penting tentang tujuan kegiatan pengembangan yang menjadi fokus terhadap pertimbangan profesional HRD bukan hanya menangani apa, tapi bagaimana peran yang seharusnya. Peran strategisnya HRD yaitu memiliki tanggung jawab sebagai tujuan politik, sosial, dan ekonomi yang lebih luas yang memberikan dampak terhadap individu dan

masyarakat. Sama halnya seperti organisasi yang memiliki peran dalam ekonomi pasar global berdasarkan literatur etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan, begitupun pula peran HRD dalam merumuskan dan menyempurnakan pemahaman tentang arti penting pengembangan individu dalam konteks pekerjaan di dalam organisasi maupun institusi global.

Kerangka kuat dalam memahami dan meningkatkan HRD melalui pengembangan manusia dengan memberikan pendidikan maupun pelatihan interdisipliner yang kaya dan berkembang dan juga terkait etika, ekonomi, kebijakan publik, dan bidang disiplin lainnya. Kekuatan kerangka konseptual dan prinsip panduan yang membantu mengembangkan manusia secara relevan bagi pengembangan HRD, dan membuka peluang dari gagasan pembangunan manusia yang lebih luas lagi (Truijens, 2003).

Pengembangan bukanlah kesenangan, kegembiraan, atau manfaat semata, tetapi tanggung jawab dalam menempatkan kewajiban pada pemberi dan penerima, melainkan bagaimana usaha untuk meningkatkan kemampuan individu untuk bekerja produktif dengan menggunakan keterampilan yang baik. Tujuan Pengembangan untuk membantu, memperluas dan menyetarakan kemampuan setiap individu dan mengarahkan individu (Watkins and Marsick, 1993) melalui pendekatan kapabilitas dalam mendukung pembangunan manusia. Individu memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan kemampuan mereka dan memberikan energi untuk diri sendiri, komunitas, masyarakat, maupun dunia. Dalam literatur tentang perkembangan manusia berdasarkan filsafat John Karya Finnis yang mengidentifikasi sebagai tujuan dan cita-cita pembangunan manusia, berkaitan dengan "kesejahteraan hidup dengan baik terkait dengan pribadi, publik, ekonomi, sosial, politik maupun spiritual" (Watkins and Marsick, 1993).

Konsep pembangunan yang luas relevan dengan HRD, ditinjau dari dokumen Standar AHRD yang menemukan bahwa “tujuan utama kegiatan profesional HRD adalah memperluas pemahaman tentang kegiatan yang kompleks dalam membantu individu atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan diri”. Pada umumnya prinsip-prinsip tersebut mengacu pada pedoman berbasis hak dalam pembangunan manusia, khususnya “hak dasar, martabat, dan nilai bagi semua orang” dan hak individu “privasi, kerahasiaan, penentuan nasib sendiri, dan otonomi” (Kuchinke, 2010).

Hubungan pembangunan manusia dan HRD yang lain melalui penelitian dan praktik profesional yang kuat untuk pengembangan masyarakat, bangsa, dan dunia. Pengembangan sumber daya manusia secara nasional melebihi pekerjaan dan persiapan dalam menghadapi masalah ketenagakerjaan termasuk didalamnya terkait kesehatan, budaya, keselamatan, masyarakat dan pertimbangan lainnya sebagai perencanaan tenaga kerja atau investasi modal manusia (Nadiv, Raz and Kuna, 2017).

Pada organisasi nirlaba peran pengembangan manusia secara konseptual dan teoritis yang menarik dan juga cukup sulit, fakta bahwa perusahaan besar sudah melakukan serangkaian pengembangan jauh melampaui persyaratan pekerjaan atau bahkan untuk masa depan. Salah satu contoh investasi dalam membina jaringan dan pengembangan yang terwakili adanya kelompok karyawan, selain itu membuka kesempatan wanita memiliki posisi kepemimpinan di perusahaan untuk mendorong kemajuan dan promosinya. Contoh lainnya pembangunan yang dilakukan oleh banyak perusahaan besar di seperti memberikan fasilitas kesehatan dasar, informasi berhenti merokok, penurunan berat badan, kebugaran, klub bahasa asing, peningkatan nutrisi, investasi, konseling pensiun, serta kegiatan sosial bagi karyawan

dan keluarganya. Tanpa memperlihatkan motif ketentuan kesejahteraan perusahaan tersebut (Alkire, 2002) menggambarkan berbagai inisiatif pembangunan yang ada di perusahaan dicirikan sebagai peluang untuk pengembangan manusia secara luas melebihi pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. H. and Van de Ven, P. M. S (1995). "Explaining Development and Change in Organizations," *Academy of Management Review*, 20(3), p. 510–540.
- Alkire, S. (2002). "Dimensions of Human Development," *World Development*, 30(2), p. 181–205.
- Alkire, S. and Chen, L. (2004). "Global Health and Moral Values," *The Lancet*, 364, p. 1069–1074.
- Astley, W. G. and Van de Ven, A. H. (1983). "Central Perspectives and Debates in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 245–273.
- Barley, S. R. and Kunda, G. (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse," *Administrative Science Quarterly*, 37(3), p. 363–399.
- BasuMallick, C. (2020), "What Is Human Resource Development (HRD)? Definition, Functions, and Best Practices for Training Program," Spiceworks, 27 August 2020. [Online]. Available: <https://www.spiceworks.com/hr/learning-development>. [Accessed 8 August 2022].
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resources management: Where do we go from here?," *Journal of Management*, vol. 32, no. 6, pp. 898-925.
- Brown, D. and Brooks, L. (2002). *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass,.
- Chermack, T. J. (2002). "The Mandate for Theory in Scenario Planning," *Futures Research Quarterly*, 18(2), pp. 25-28.
- Denisi, A. and Griffin, R. (2008). *Human Resource Management*. 3rd Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.

- Development, A. o. H. R. (1999). "Standards on ethics and integrity," Baton Rouge, LA.
- D. P. and Lepak, S. S. A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development," *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.
- Egan, T. M. (2001). "Organization Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables," University of Minnesota, St. Paul: Human Resource Development Research.
- Fenwick, T. (2011). "Developing who, for what? Notes of caution in rethinking a global H(R)D: A response to Kuchinke," *Human Resource Development International*, 14(1), pp. 83-90.
- G. N. and McLean, M. L. D. (2001). "If We Can't Define HRD in One Country, How Can We Define It in An International Context?," *Human Resource Development International*, 4(3), p. 313-326.
- Gradous, D. B. (1989). *Systems Theory Applied to Human Resource Development*, VA Alexandria: ASTD Press, 1989.
- Greiner, L. E. (2009) *Evolution and Revolutions as Organizations Grow*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Herling, R. W. (2000). Operational definitions of expertise and competence. In R. W. Herling & J. M. Provo (eds.), *Strategic Perspectives on Knowledge, Competence, Competence, and Expertise* (8-21), San Francisco: Berrett-Koehler.
- Holton, E. F. (2002) "Theoretical Assumptions Underlying The Performance Paradigm," *Human Resource Development International*. 5(2), pp. 199-215.
- Jamrog, O. M. J., (2004). "Building a Strategic HR Function: Continuing The Evolution," *Human Resource Planning*, 27(1), p. 52.

- Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004), "Aging, Adult Development, and work Motivation," *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 330-458.
- Kohlberg, L. L. C. and Hewer, A. (1983). *Moral Stages: A Current Formulation and Response to Critics*, New York: Karger.
- Kotter, J. P.. (2006), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kuchinke, K. P. (1999) " Adult Development Towards What End? A Philosophical Analysis of The Concept of Human Resource Development," *Adult Education Quarterly*, 49(4), pp. 148-162.
- Kuchinke, K. P. (2003) "Contingent HRD: Toward a Theory of Variation and Differentiation in Human Resource Development Strategies," *Human Resource Development Review*, 2(3), p. 294–309,.
- Kuchinke, K. P. (2010). "Human Flourishing as A Central Value for Human Resource Development," *Human Resource Development International*, 13(5), p. 575–585.
- Kuchinke, K. P. (2014). "Perspectives on the Concept of Development for HRD," in *Handbook of Human Resource Development*, New Jersey, Wiley, , pp. 112-124.
- Levinson, D. J. (1978) *Seasons of A Man's Life*, New York: Ballantine.
- Lynham, S. A. C. T. J. (2006). "Responsible Leadership for Performance: A Theoretical Model and Hypotheses," *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(4), pp. 73-87,.
- Lynham, S. A., Paprock, K. E. and Cunningham, P. W. (2006). "National Human Resource Development in Transitioning Societies in The Developing World," *Advances in Developing Human Resources*, 8(1).
- Manz, C. Adams, K. P. and Shipper, F. (2011). "A Model of Values-Based Shared Leadership and Sustainable Performance," *Journal of Personnel Psychology*, 21, p. 687–702.

- Man, M. M. K. (2020), *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, UK: Emerald Publishing, pp. 129-139.
- Mayhew, R. (2019). "Six Main Functions of a Human Resource Department," 25 January 2019. [Online]. Available: <https://smallbusiness.chron.com/>.
- Mayo, A. (2000). "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital," *Personnel Review*, vol. 29, no. 4, pp. 521-533.
- McLean, G. N. (2004). "National Human Resource Development: What in The World is It? In G. N. McLean, A. M. Osman-Gani, & E. Cho (Eds.), *Human Resource Development as National Policymaking as National Policy*," *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), pp. 269-275.
- Nadiv, R. Raz, A. and Kuna, S. (2017) "What a Difference a Role Makes: Occupational and Organizational Characteristics Related to The HR Strategic Role Among Human Resource Managers," *Employee Relations*, vol. 39, no. 7, pp. 1131-1147.
- Piaget, J. (1963). *The Child's Conception of The World*, Paterson, NJ: Littlefield, Adams.
- R. A. H. E. F. I. and Bates, H. J. P. (2012) "A Revised Learning Transfer Inventory: Faktorial Replication and Validation," *Human Resource Development International*, 15(5), pp. 549-569.
- Ruona, W. E. A. (1999) "An Investigation into Core Beliefs Underlying The Profession," St. Paul, University of Minnesota.
- Ruona, W. E. A. and Roth, G. (2000) "Philosophical Foundations of Human Resource Development Practice," *Advances in Developing Human Resources*, 2(3),.
- Somogyi, D. 2020. "The Educational Dimension of The Human Capital," *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, vol. 20, no. 1, pp. 390-394.

- Storberg, J. (2002). "The Evolution of Social Capital Theory: A Review of A Theory of Social Capital and Implications for HRD," *Human Resource Development Review*, 1(4), pp. 468-499.
- Swanson, R. A. (2001). "Human Resource Development and Its Underlying Theory," *Human Resource Development International*, 4(3), pp. 299-312.
- Tharenou, P. Saks, A. and Moore, C. (2007). "A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes," *Human Resource Management Review*, vol. 17, no. 3, pp. 251-273.
- Torraco, R. J. (2000) A theory of knowledge management. In R. W. Herling & J. M. Provo (eds.), *Strategic Perspectives on Knowledge, Competence, and Expertise*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Truijens, O. (2003). "A Critical Review of The Resource-Based View of The Firm," *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 3(6), pp. <http://sprouts.aisnet.org/3-6>.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weinberger, L. A. (1998) "Commonly Held Theories of Human Resource Development," *Human Resource Development International*, 1, pp. 75-93.
- Wilson, J. P. (2012). *International human resource development: Learning, education and training for individuals and organizations*, 3rd Edition, London: Kogan Page.

BAB IV

ANALISIS JABATAN

Oleh Euis Widiati, S.E., M.M.

4.1 Dasar-Dasar Analisis Jabatan

Dalam aktivitas organisasi perusahaan terdapat salah satu unsur penting yang harus dilaksanakan yaitu terkait penempatan sumber daya manusia (SDM). Penempatan SDM yang sesuai kemampuan dan kompetensinya menjadi hal penting agar dapat tercapai kinerja pegawai yang optimal. Bagi perusahaan sebagai organisasi yang menjadi tempat bagi SDM dalam bekerja, maka perlu menyusun struktur jabatan yang spesifik.

Hal yang melatarbelakangi pentingnya menyusun jabatan adalah prinsip pokok dalam penempatan SDM yaitu agar dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Karena seperti yang disampaikan oleh Tanumihardjo (2013) bahwa jabatan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut dapat dimaknai apabila seorang pegawai ditempatkan pada suatu jabatan yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensi bidang ilmunya maka akan memberikan kontribusi kinerja yang maksimal.

Analisis jabatan termasuk ke dalam bentuk penelitian deskriptif, karena melibatkan pengumpulan data jabatan, kemudian mengolahnya menjadi informasi jabatan, hingga tersusun ke dalam sebuah program tertentu yang dapat diimplementasikan di perusahaan. Pada sebuah penelitian tentunya memerlukan data yang diolah, sehingga data jabatan yang digunakan dalam analisis jabatan harus memenuhi syarat kriteria di antaranya; data bersifat reliabel, objektif, valid, akurat, relevan, representatif, komprehensif, dan tepat waktu.

4.1.1 Istilah-istilah Dalam Analisis Jabatan

Untuk dapat memahami analisis jabatan maka perlu mengetahui hal mendasar mengenai istilah-istilah penting dalam analisis jabatan serta penggunaannya.

1. Jabatan (*Job*)

Jabatan adalah kelompok beberapa pekerjaan yang di dalamnya terdapat tugas dan tanggung jawab yang saling berhubungan. Menurut Meidyanto, Saputra and Nurrahman (2021) jabatan merupakan sebuah program untuk menetapkan pegawai berdasarkan kemampuan dan kompetensi bidangnya. Proses penempatan pegawai itu pula dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu latar belakang pendidikan dan keterampilannya, yang kemudian akan dilakukan proses penilaian terhadap kinerja pegawai dalam periode waktu tertentu.

Menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, jabatan dibagi menjadi dua yaitu jabatan struktural dan fungsional.

a. Jabatan Struktural

Jabatan yang keberadaannya telah diatur dalam susunan organisasi pada perusahaan, misalnya *General Manager*, Direktur Bisnis, Kepala Divisi, dan sebagainya.

b. Jabatan Fungsional

Jabatan yang tidak dijelaskan dalam gambar susunan organisasi perusahaan, namun jabatan tersebut harus ada karena memiliki fungsi penting dalam kelancaran tugas dan pelaksanaannya di perusahaan. Berdasarkan pelaksanaan tugasnya, jabatan fungsional dibagi ke dalam dua jenis yaitu:

1) Jabatan Fungsional Umum

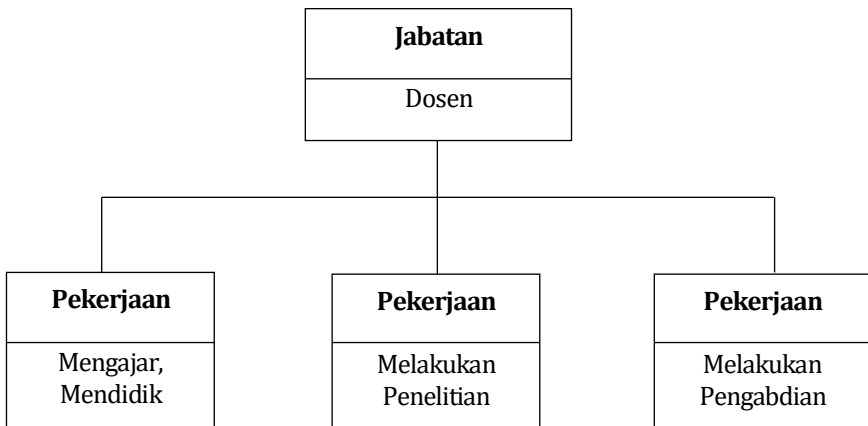
Adalah jabatan yang memiliki sifat fasilitatif, yaitu berperan dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok di perusahaan. Misalnya petugas yang berperan

mengetik dan membuat konsep surat, operator telepon, pengemudi, dan sebagainya.

2) Jabatan Fungsional Khusus

Adalah jabatan yang hanya ada pada instansi pemerintahan tertentu. Jabatan tersebut memiliki dasar dari keahlian yang bersifat substantif, yaitu jabatan teknis yang berperan dalam pelaksanaan tugas pokok. Misalnya seorang dokter, hakim, peneliti, dan sebagainya.

Jabatan memiliki satu atau lebih pekerjaan yang berisi tugas yang saling berkaitan satu sama lain, dan dalam pelaksanaannya membutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sama. Untuk mengetahui hubungan antara jabatan dengan pekerjaan dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini.

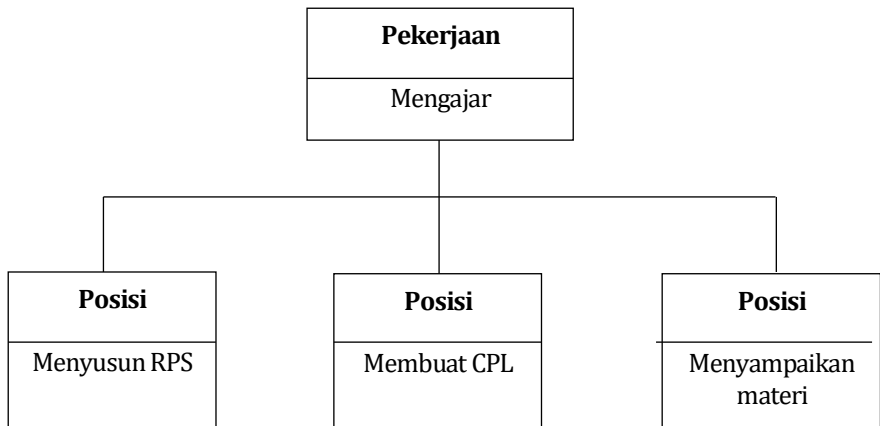


Gambar 4.1 Hubungan Jabatan dengan Pekerjaan

2. Pekerjaan (*Occupation*)

Pekerjaan terdiri dari beberapa kedudukan (posisi) yang mempunyai kesamaan tugas pokok. Pada proses analisis

jabatan, satu pekerjaan dapat ditempati oleh satu orang atau lebih, yang tersebar di berbagai tempat. Contohnya, pekerjaan mengajar pada jabatan Dosen. Pekerjaan mengajar terdiri dari beberapa kedudukan (posisi) antara lain membuat Rencana Pembelajaran Semester (RPS), membuat Capaian Pembelajaran Lanjutan (CPL), menyampaikan materi di kelas, menguji, dan memberikan penilaian. Untuk dapat mengetahui hubungan antara pekerjaan dengan posisi atau kedudukan dapat dilihat pada Gambar 4.2.

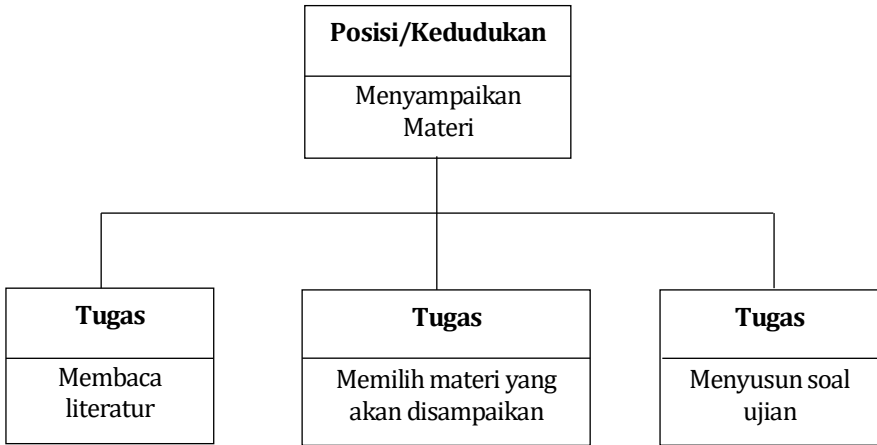


Gambar 4.2 Hubungan Pekerjaan dengan Posisi

3. Posisi (*Position*)/ Kedudukan

Posisi atau kedudukan adalah sekumpulan tugas yang ditetapkan kepada seorang pegawai. Jumlah posisi di dalam suatu perusahaan adalah sama dengan jumlah pegawainya. Jika pada perusahaan terdapat 100 pegawai maka dalam perusahaan tersebut ada 100 posisi. Contohnya dalam posisi/kedudukan menyampaikan materi. Dalam posisi tersebut seorang Dosen melakukan tugas dan kewajibannya,

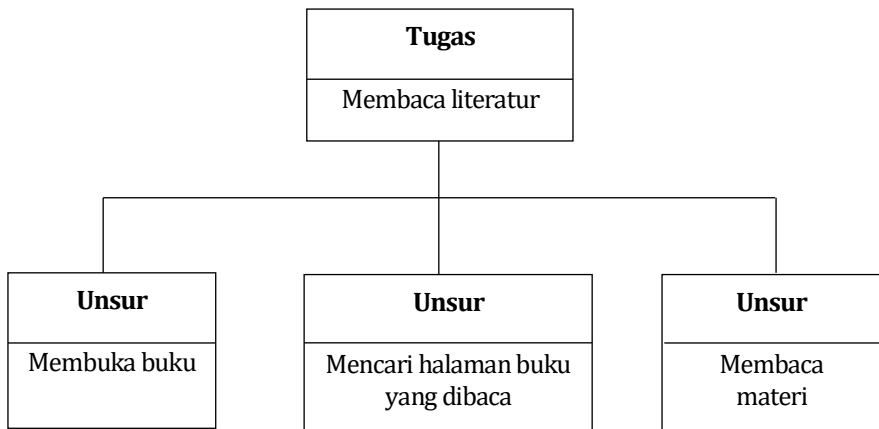
di antaranya membaca literatur, memilih materi yang akan disampaikan, membuat soal ujian, dan sebagainya. Untuk dapat mengetahui hubungan antara posisi atau kedudukan dengan tugas dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Hubungan Posisi dengan Tugas

4. Tugas (*Task*)

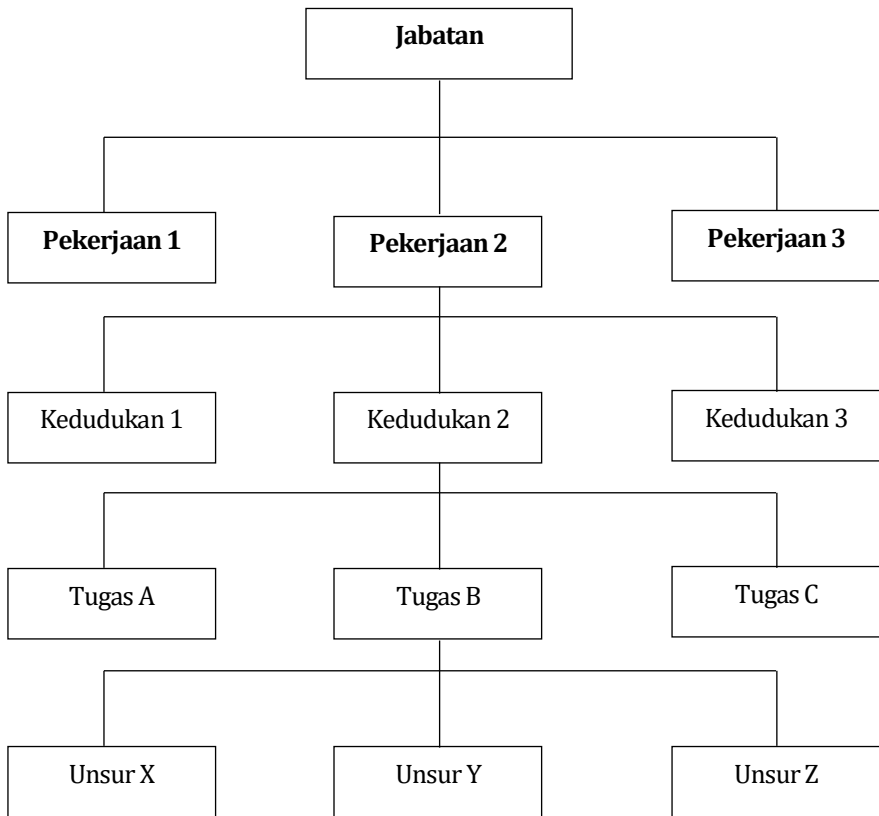
Tugas terdiri dari beberapa unsur pekerjaan yang memiliki bentuk kegiatan fisik dan mental yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Misalnya pada tugas membaca literatur akan terdiri dari beberapa unsur, yaitu melihat, membuka buku, membolak-balikkan halaman buku, dan proses berpikir yang dilakukan untuk mencapai tujuan yaitu memahami materi atau substansi yang dibaca. Jadi jika pada proses membaca terdapat kegiatan seperti meminum kopi atau makan camilan, itu tidak tergolong ke dalam bagian unsur karena dianggap sebagai langkah yang tidak logis dan tidak berkaitan dengan tujuan, yaitu memahami materi yang dibaca. Untuk dapat mengetahui hubungan antara tugas dengan unsur dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Hubungan Tugas dengan Unsur

5. Unsur (*Element*)

Unsur adalah komponen kecil dari pekerjaan yang merupakan rincian kegiatan yang tidak membutuhkan analisis lebih lanjut terkait aktivitas fisik dan mental di dalamnya. Contohnya menggerakkan, memindahkan, mengangkat, melihat, mendengar, dan berpikir merupakan unsur atau kegiatan. Selain itu unsur juga didefinisikan sebagai suatu aspek khusus dari suatu tugas tertentu. Contohnya kegiatan mengeluarkan kertas dari laci meja adalah unsur yang berkaitan dengan tugas dalam mempersiapkan suatu materi. Untuk dapat mengetahui hubungan jabatan dengan unsur dapat dilihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Hubungan Jabatan dengan Unsur

4.1.2 Definisi Analisis Jabatan

Analisis jabatan berfungsi untuk melakukan pengumpulan data secara sistematis dan membuat pertimbangan mengenai informasi penting yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu (Tanumihardjo, 2013). Hasil dari analisis jabatan digunakan sebagai bentuk input atau saran terhadap banyaknya aktivitas sumber daya manusia. Sehingga analisis jabatan dilakukan dengan memiliki tujuan untuk menguraikan suatu pemahaman mengenai persyaratan pekerjaan bagi manajemen.

Menurut Syafri and Alwi (2014) analisis jabatan memiliki makna sebuah proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data mengenai jabatan yang akan diolah menjadi informasi jabatan. Proses analisis jabatan menjadi penting karena berkaitan dengan pendayagunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

4.2 Peran Analisis Jabatan

Agar dapat tercapai kinerja yang memiliki kualitas tinggi, maka organisasi perusahaan harus mampu memahami persyaratan pekerjaan serta sumber daya manusia yang akan menjalankan tanggung jawabnya. Proses pemahaman tersebut bertujuan untuk mendapatkan informasi detail mengenai pekerjaan. Menurut Suryani and FoEh (2019) meskipun analisis jabatan merupakan hal yang penting dalam memahami pekerjaan di perusahaan, namun organisasi perusahaan juga harus menyusun dan mempersiapkan pekerjaan baru, dan secara berkala perlu melakukan pertimbangan mengenai agenda evaluasi dan merevisi pekerjaan yang telah ada.

Analisis jabatan merupakan sebuah proses yang terstruktur dan sistematis dalam menentukan keterampilan tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Hal tersebut berdampak pada aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya kegiatan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi. Hasil analisis jabatan tersebut akan digunakan sebagai dasar dalam kegiatan perekrutan, manajemen kinerja, pembelajaran, dan evaluasi.

4.3 Manfaat dan Kegunaan Analisis Jabatan

Menurut Syafri and Alwi (2014) pada umumnya analisis jabatan digunakan untuk kegiatan berikut ini, di antaranya:

1. Deskripsi jabatan (*job description*) berisi uraian informasi terkait karakteristik jabatan, meliputi nama jabatan, unit

kerja, ringkasan tugas, hasil kerja, bahan kerja, perangkat alat kerja, tanggung jawab, wewenang, dan lain-lain.

2. Klasifikasi jabatan (*job classification*) adalah susunan jabatan atau pekerjaan yang dibuat menjadi beberapa kelas, kelompok yang sesuai dengan beberapa skema yang sistematis.
3. Evaluasi jabatan (*job evaluation*) bagian dari prosedur untuk menyusun klasifikasi pekerjaan dalam hal penilaian, pembobotan berupa nilai pada suatu pekerjaan atau tugas tertentu.
4. Restrukturisasi desain jabatan merupakan penyusunan kembali kegiatan suatu jabatan ke dalam kelompok yang berbeda.
5. Syarat dan spesifikasi personil dalam sebuah pekerjaan yaitu berdasar pada pengetahuan, keterampilan, bakat, dan atribut yang berhubungan dengan keberhasilan suatu pekerjaan.
6. Penilaian pekerjaan (*performance appraisal*) merupakan evaluasi yang bersifat sistematis terkait pelaksanaan pekerjaan pegawai yang dinilai oleh pengawas atau pihak lain.
7. Latihan pegawai (*worker training*) yaitu bentuk upaya pengembangan keterampilan dalam memengaruhi perilaku anggota organisasi.
8. Mobilitas pegawai (*worker mobility*) yaitu bentuk pengembangan karir setiap individu.
9. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) yaitu mencakup kegiatan penetapan jumlah dan karakter individu yang akan ditempatkan pada suatu jabatan.

4.4 Jenis-Jenis Informasi Jabatan

Dalam proses penyusunan kepegawaian di dalamnya terdapat aktivitas seperti desain organisasi (kegiatan analisis elemen, dan penyusunan posisi organisasi), dan redesain pekerjaan (untuk mengoptimalkan pegawai, mengurangi kesalahan, dan perbaikan kinerja). Adapun beberapa manfaat melakukan analisis jabatan menurut Manulang dalam Kurniawati (2018), di antaranya sebagai berikut:

1. *Job Analysis for Personal Specification* memiliki tujuan untuk menetapkan syarat yang diperlukan oleh seseorang untuk berhasil pada posisi jabatan tertentu.
2. *Job Analysis for Training Purposes* memiliki tujuan untuk menetapkan langkah yang harus dilakukan dalam melatih pekerjaan kepada tenaga kerja baru.
3. *Job Analysis for Setting Rates* untuk menentukan nilai pada masing-masing jabatan.
4. *Job Analysis for Method Improvements* memiliki tujuan untuk membuat lebih mudah proses cara kerja pada suatu jabatan.

4.5 Pelaksanaan Analisis Jabatan

Dalam proses kegiatan analisis jabatan mencakup proses pengumpulan, penelitian, hingga penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan perencanaan
2. Tahap pengumpulan data

Terdapat beberapa metode pengumpulan data informasi mengenai jabatan yaitu: observasi, melakukan pekerjaan sendiri, wawancara, kejadian-kejadian kritis, buku harian, catatan-catatan latar belakang organisasi, dan kuesioner.

3. Tahap pengolahan data

Ada empat metode analisis jabatan menurut Bernardin dan Russel, yaitu

a. Tipe informasi jabatan yang tersedia

Metode ini dapat menghimpun berbagai tipe informasi. Salah satunya adalah pendekatan *Task Inventory Comprehensive Occupational Data Analysis Program* (TICODAP). Pendekatan ini berorientasi pada tugas-tugas yang diperlukan untuk penyelesaian pekerjaan. Metode lain yang digunakan adalah *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) atau dikenal dengan metode yang berorientasi pada individu pegawai, karena informasi yang dikumpulkan berupa pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan perilaku tertentu untuk pelaksanaan tugas.

b. Bentuk informasi jabatan yang diilustrasikan

Secara dominan analisis jabatan diuraikan dalam bentuk kualitatif. Contohnya metode *Critical Incident Technique* (CIT) yang menggunakan metode kualitatif, sedangkan PAQ dan TICODAP menggunakan metode kuantitatif.

c. Standarisasi analisis isi jabatan

Pada beberapa metode analisis jabatan memiliki sejumlah pertanyaan yang perlu dijawab. Sebuah pendekatan seperti PAQ pada umumnya telah memiliki standarisasi isi analisis jabatan untuk setiap pekerjaan yang dikaji. Begitu pun metode lain yang memiliki standar isi analisis jabatan (daftar tugas-tugas) untuk kelompok.

d. Sumber analisis jabatan

Terdapat beberapa sumber yaitu alat dan individu. Alat yang dapat digunakan sebagai sumber informasi jabatan contohnya kamera untuk melakukan observasi tugas-tugas, dan laporan psikolog yang digunakan untuk menilai pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Kurniawati, E. (2018) 'Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri', *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 3(September), pp. 1–16.
- Meidyanto, D., Saputra, R. and Nurrahman, A. (2021) 'Keefektifan Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara', *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(2), pp. 99–116. doi: 10.33701/jmsda.v9i2.2004.
- Suryani, N. K. and FoEh, J. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Nilacakara*. Available at: <https://passaribattangang.wordpress.com/manajemen-sumber-daya-manusia/>.
- Syafri, W. and Alwi (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*, IPDN Press.
- Tanumihardjo, S. (2013) 'Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)', *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 1(6), pp. 1114–1122.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974* (1974). Available at: <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/1974/8tahun~1974uu.htm> (Accessed: 14 July 2022).

BAB V

SELEKSI

Oleh Ulfa Hidayati, M.M.

5.1 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan sebuah runtutan kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen telah selesai dilaksanakan. Pada tahap seleksi, pelamar yang dinyatakan lolos serta memenuhi syarat untuk kemudian dipilih menjadi karyawan pada perusahaan yang dilamar. Seleksi merupakan sebuah proses penerimaan peserta yang memiliki kualifikasi terbaik dari jumlah pelamar yang mendaftar. Sehingga bisa pula dikatakan bahwa seleksi juga sebagai proses pengurangan peserta dengan prosedur dan teknik tertentu guna mendapatkan calon karyawan terbaik.

Hasibuan (2011) mengatakan bahwa Seleksi karyawan adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Apabila proses seleksi dilakukan dengan tepat maka akan meningkatkan kinerja perusahaan yang tentunya juga akan menguntungkan perusahaan dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karenanya, proses seleksi ini harus dilakukan dengan serius dan penuh ketelitian mengingat setiap personal seorang karyawan baru ini memiliki ragam yang harus dikenali agar bisa bekerja dengan baik di perusahaan baru. Tim seleksi harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk menciptakan proses seleksi yang efektif yang berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam analisis jabatan dan

perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan jumlah, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain dari karyawan yang akan diseleksi. Jumlah karyawan yang akan diterima ditetapkan berdasarkan jumlah jabatan atau pekerjaan yang kosong.

Demikian pula halnya dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ditetapkan dengan deskripsi dan spesifikasi tertentu. Pada birokrasi pemerintah hal-hal tersebut di atas selama ini belum menjadi perhatian utama. Dokumen analisis jabatan sulit ditemui di instansi pemerintah, padahal dokumen ini menjadi pedoman dalam rekrutmen dan seleksi pegawai. Proses seleksi yang kurang baik dapat menyebabkan pegawai kurang profesional dan hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor yang mempengaruhi, seperti campur tangan berbagai pihak (Syafri and Alwi, 2014).

5.2 Tujuan Seleksi

Proses seleksi merupakan bagian yang sangat vital dalam perusahaan. Dibutuhkan waktu, tenaga dan biaya yang besar dalam proses pelaksanaannya. Hal ini disebabkan karena perusahaan ingin mendapatkan karyawan yang bermutu dan benar-benar berkompeten dibidangnya agar dapat bekerja dengan efektif diperusahaan. Menurut Hasibuan dalam Bukunya Manajemen sumber daya manusia dasar dan kunci keberhasilan (2011), seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan:

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bergairah bekerja.
5. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
6. Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.

7. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
8. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
9. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
10. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Berdasarkan uraian tujuan seleksi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011) di atas, dapat diketahui bahwa tujuan perusahaan melaksanakan seleksi karyawan adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karenanya, dalam proses pelaksanaannya perusahaan harus mampu merancang sistem seleksi yang berbeda dengan perusahaan lain dan diupayakan sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan.

5.3 Proses dan Tahapan Seleksi

Mendapatkan karyawan terbaik merupakan hal esensial karena ia menjadi penentu keberhasilan dalam mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan. Oleh karenanya, dibutuhkan persiapan yang maksimal dalam proses seleksi hingga perusahaan rela mengeluarkan sejumlah dana untuk menyukseskan kegiatan ini.

Setiap perusahaan memiliki cara atau metode tersendiri dalam melakukan proses seleksi karyawan. Kebanyakan perusahaan menggunakan tenaga internal untuk menangani proses seleksi ini dengan menyiapkan tenaga khusus yang memiliki kualifikasi pada bidang seleksi. Namun, tidak sedikit pula perusahaan yang menyiapkan tenaga eksternal untuk menangani proses seleksi yang tentunya juga sesuai dengan biaya seleksi yang mahal.

Adapun proses seleksi memiliki ragam bergantung pada jenis perusahaannya, ukuran perusahaan, sifat-sifat pekerjaan, dan jenis pelamar.

1. Jenis perusahaan

a. Perusahaan Kecil

Menurut Badan Standarisasi Nasional, Perusahaan kecil adalah perusahaan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 Juta tidak termasuk tanah dan bangunan dan memiliki hasil penjualan minimal Rp. 1 miliar/tahun. Proses seleksi untuk perusahaan kecil umumnya melakukan seleksi dengan tidak terencana, yakni ketika tenaga kerja dibutuhkan saja. Pelaksanaannya pun langsung dilakukan oleh manajernya sendiri.

b. Perusahaan Besar

Menurut Badan Standarisasi Nasional, Perusahaan besar adalah perusahaan yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 10 miliar termasuk tanah dan bangunan. Memiliki penjualan lebih dari Rp. 50 miliar/tahun. Pelaksanaan seleksi untuk Perusahaan besar selalu dilakukan dengan terencana dan prosesnya melibatkan semua sivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan, dan menugaskan orang yang memiliki keahlian khusus dalam bidang seleksi.

2. Ukuran Perusahaan (*Corporate Size*)

Ukuran perusahaan dalam menetapkan proses seleksi bertujuan untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan skill dan kualifikasinya. Proses ini dapat dilaksanakan dalam waktu sehari atau dua hari, namun juga dapat dilaksanakan dalam waktu yang lebih lama, tergantung pada kebutuhan penyeleksian. Semakin lama proses yang digunakan, maka semakin selektif perusahaan dalam menetapkan karyawan yang baik. Umumnya perusahaan-perusahaan besar membutuhkan proses seleksi yang lebih lama dikarenakan banyaknya jumlah pelamar yang memilih perusahaan tersebut.

3. Jenis Pekerjaannya

Ketika hendak melakukan sebuah seleksi maka seluruh sivitas sumber daya manusia harus memahami tentang pekerjaan dan ciri-ciri kinerja yang sukses dalam pekerjaan (dikenal juga sebagai analisa jabatan). Manfaatnya diharapkan pada proses penyeleksian dapat dilakukan analisis pekerjaan secara internal, atau bermitra dengan para ahli dibidang yang memiliki spesialisasi dalam mengembangkan sistem seleksi karyawan. Jika tim seleksi tidak memahami tugas, tanggungjawab dan wewenang sebuah posisi, maka akan kesulitan dalam merancang sistem seleksi yang tepat bagi karyawan. Oleh karenanya dibutuhkan keakuratan tentang jenis pekerjaan yang membutuhkan tambahan karyawan sekaligus merancang dan menetapkan spesifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi posisi pada pekerjaan tersebut.

4. Jenis Pelamar

Pelamar memiliki dua jenis yakni umum dan disabilitas/berkebutuhan khusus. Perlu diketahui bahwa dalam proses seleksi karyawan tidak hanya diperuntukkan bagi orang yang memiliki fisik normal saja. Terdapat beberapa perusahaan, lembaga, atau organisasi dan bahkan pemerintah juga membuka lapangan bagi pelamar kerja disabilitas. Hal ini selaras dengan nilai-nilai Pancasila, keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan hak dan kesempatan yang sama untuk berkembang. Proses seleksi bagi peserta disabilitas dan berkebutuhan khusus akan mendapatkan keistimewaan daripada jenis Pelamar pada umumnya di mana mereka mendapatkan pendampingan khusus sesuai dengan kebutuhan Pelamar disabilitas agar seleksi yang dilaksanakan bisa terakses dengan maksimal.

Mendapatkan Pegawai yang berkualitas dan professional tidaklah mudah dan dibutuhkan sistem penjurangan yang sesuai dengan ketentuan dan tahapan yang sesuai dengan tujuan diadakannya seleksi. Meskipun hingga saat ini belum ada sistem baku penyeleksian yang diberlakukan pada umumnya, namun pada umumnya perusahaan menggunakan sistem yang sama. Adapun tahapan dalam penyeleksian, yakni:

1. Seleksi Administrasi

Tahapan seleksi ini merupakan proses yang berlaku dua arah antara Pelamar dan Perusahaan. Fase ini pelamar mendatangi perusahaan yang dituju untuk memasukkan lamaran pekerjaan ataukah membuat surat lamaran pekerjaan disertai dengan berkas yang ditentukan dalam seleksi lalu dikirim ke perusahaan yang dituju. Begitu pun sebaliknya, Perusahaan kemudian memilih Pelamar yang memenuhi syarat untuk bisa mengikuti tahapan seleksi selanjutnya. Pada umumnya seleksi administrasi memperhatikan Pelamar dari latar belakang pendidikan, pengalaman serta keahlian yang dimiliki dan di rangkum dalam bentuk surat lamaran dan daftar riwayat hidup. Sehingga bagi Pelamar juga harus memahami kualifikasi dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada sebuah perusahaan.

2. Tes

Beragam jenis tes yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan dari seorang Pelamar. Seorang pelamar harus yakin dan mengetahui betul bahwa aspek-aspek dalam dirinya akan dinilai oleh tim penjurangan melalui tes yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dari tim penilai. Berikut ini beberapa Tes yang umum digunakan dalam proses seleksi:

a. Kepribadian

Tes kepribadian ini perlu dilakukan oleh perusahaan guna mengukur kecenderungan emosional, sifat, kekuatan dan kelemahan mental calon karyawan, serta berbagai unsur kepribadian lain yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ada dua teknik yang digunakan dalam tes kepribadian, yakni:

1) Teknik Proyektif yang terdiri dari:

a) *Thematic Apperception Test (TAT)*

Sebuah tes yang bertujuan untuk mengetahui secara menyeluruh kepribadian seseorang yang dapat mendeteksi tentang watak serta perilaku abnormal seseorang, seperti gangguan psikosomatik atau penyakit yang melibatkan pikiran dan tubuh, dan penyakit neurosis atau kelainan jiwa yang menyebabkan adanya stress jangka panjang. Tes ini juga mengukur kepribadian ambisius seseorang seperti keinginan berkuasa, keinginan mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Pada umumnya tes ini digunakan pada tingkat pimpinan atau manajer.

b) *Miner Sentence Completion Scale (MSCS)*

Teknik proyektif yang berfungsi untuk mengukur tingkat motivasi seseorang dan kemampuannya mengelola orang lain. Sama halnya dengan TAT, tes ini juga umumnya digunakan untuk seleksi Pimpinan dan Manajer.

c) *Graphology*

Tes ini mampu mendeteksi dan mendeskripsikan kepribadian seseorang dengan landasan hubungan antara alam bawah sadar yang terhubung pada tulisan tangan seseorang.

Kepribadian seseorang merupakan hubungan yang saling terintergrasi antara psikologis, sosial, moral dan karakter yang kemudian ditampakkan melalui interaksi dengan orang lain.

2) Membuat Laporan Diri (Self Report), yang terdiri dari:

a) *Gordon Personal Profile – Inventory* (GPPI)

Tes ini dapat menilai kepribadian seseorang, seperti kekuasaan, tanggung jawab, kestabilan emosi, orisinalitas pikiran, kehati-hatian, kesukaan bergaul, kegiatan, dan hubungan personal.

b) *Quiford Zimmerman Temperament Survey* (GZTS)

Tes ini menguji 10 sifat yang dirumuskan sebagai faktor aktivitas umum, yakni rasa terkekang versus ratimia (kecenderungan untuk tidak mengenal susah), watak untuk berkuasa, perilaku yang suka bergaul, stabilitas emosi, objektivitas, keramahtamahan, sifat kehati-hatian, hubungan pribadi, dan kejantanan tampak (bagi laki-laki).

c) *Kuder Preference Record* (KPR)

Tes ini digunakan untuk menginventarisasi seseorang dengan minat yang disukai. Sehingga bisa diintegrasikan pada jabatan yang dipilih apakah sudah sesuai dengan hal yang disukai oleh pelamar.

d) *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI)

Tes ini bertujuan untuk mengetahui perilaku seseorang atau kelompok yang terindikasi menyimpang dari norma maupun nilai yang berkembang dalam masyarakat seperti depresi,

hesteria, gila (paranoia), schizofrenia, dan lain lain.

e) *Job Compatibility Questinnaire* (JCQ)

Tes ini menilai kecocokan pekerjaan dengan orang yang akan dipekerjakan (seperti orientasi pelanggan, tipe pekerjaan, struktur, jam kerja, kondisi pekerjaan, otonomi) Bernardin dan Russel dalam (Syafri and Alwi, 2014).

f) *Sixteen Personality Faktors Questinnaire* (16PF)

Tes ini mengukur 16 kepribadian seseorang pada taraf normal (*normal-range*) yang digunakan dalam bidang konseling maupun klinis yang dapat memberikan gambaran secara spesifik terpadu pada diri seseorang.

b. Psikomotorik

Tes psikomotorik ini dilakukan agar berupaya mengukur sejauh mana kekuatan fisik, koordinasi tubuh, pengendalian otot-otot, dan ketangkasan seseorang dalam bekerja.

c. Kognitif

Tes ini bertujuan untuk mengukur kemampuan intelektual calon karyawan. Di mana variabel yang dilihat meliputi kemampuan mengingat, memahami, menganalisis, kemampuan verbal, dan kemampuan berhitung (numerik).

d. Interpersonal

Tes Interpersonal pada dasarnya berguna untuk mengukur sejauh mana kemampuan seseorang dalam melakukan komunikasi dengan lingkungan sosialnya. Kaitannya dengan seleksi karyawan, dapat membantu perusahaan untuk melihat sejauh mana calon karyawan

mampu menyelesaikan suatu masalah, dan melakukan negosiasi dengan pihak luar.

e. Wawancara

Saat calon karyawan dinyatakan lolos administrasi maka tahapan selanjutnya adalah memenuhi panggilan untuk melakukan *interview* dengan HRD *Recruitment*. Datang tepat adalah tahap awal penilaian dari penilaian tim HRD. Pada tahapan wawancara ini, umumnya penilaian akan dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan seputar pengalaman kerja, kegiatan sehari-hari dan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Sebagai saran pula bahwa dalam seleksi akan sangat diharapkan untuk menjawab setiap pertanyaan dengan detail, runtut dan percaya diri, serta menjaga *attitude* selama proses wawancara. Wawancara juga memiliki beberapa tipe, antara lain:

1) Wawancara Tidak Terstruktur

Tipe wawancara ini biasanya akan semakin meningkat apabila wawancara itu telah berlangsung beberapa menit. Sehingga untuk memulainya, pihak pewawancara seharusnya memiliki ilmu dan pengalaman yang luas dikarenakan tipe ini tidak membutuhkan persiapan dan daftar pertanyaan. Pada umumnya tipe wawancara ini digunakan pada seleksi yang jumlah pesertanya tidak terlalu banyak dan waktu penyeleksian yang tidak membutuhkan waktu yang lama. Di satu sisi keunggulannya adalah tipe wawancara ini bisa menjelaskan pada peserta seleksi apabila ternyata kualifikasinya tidak tepat untuk mengisi jabatan yang ia lamar dalam bentuk saran atau nasihat sehingga meminimalisir kekecewaan peserta seleksi.

2) Wawancara Terstruktur

Tipe wawancara ini tidak sebebawawancara tidak terstruktur dikarenakan tipe ini digunakan untuk benar-benar menggali informasi yang valid atau mendapatkan informasi terstruktur yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga pelaksanaannya pun tergolong singkat. Pertanyaan yang akan ditujukan pada peserta pun sudah ditentukan sebelumnya, sehingga sulit untuk dikembangkan pewawancara. Umumnya tipe ini juga digunakan pada seleksi dengan jumlah peserta yang banyak.

3) Gabungan

Tipe wawancara ini terbilang paling banyak diminati oleh tim penyeleksi dikarenakan selain harus membuat atau menggunakan daftar pertanyaan, tapi juga pewawancara memiliki kesempatan untuk mengembangkan pertanyaannya untuk menggali informasi yang lebih banyak lagi yang tidak terdapat dalam daftar pertanyaan.

4) Pemecahan Masalah

Tipe ini pewawancara menggunakan pertanyaan berupa contoh masalah atau kasus yang diberikan pada peserta seleksi, untuk melihat dan mengukur cara peserta menanggapi masalah yang diberikan, bagaimana peserta memecahkan masalah yang dihadapi, dan pendekatan apa yang dilakukan guna menyelesaikan masalah.

5) *Stress Interview*

Tipe wawancara ini berfungsi untuk mengukur kemampuan peserta dalam menghadapi stress yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. Pemeriksaan Referensi

Tahap seleksi selanjutnya yakni pemeriksaan referensi, di mana pada tahap ini dilakukan penggalian informasi yang terkait dengan Pelamar pada lingkungannya secara langsung. Meskipun telah didapatkan informasi yang diambil dari pelamar secara langsung, akan tetapi informasi dari luar akan menjadi pertimbangan dan penguat untuk keputusan penerimaan pelamar. Tes ini dilakukan untuk mengetahui interaksi sosial pelamar pada masyarakat, hubungan pelamar dengan temannya, atau tentang perilaku pelamar pada tempat kerja sebelumnya. Sehingga pada umumnya, informasi tersebut ditelusuri melalui tetangga dari si pelamar, temannya, gurunya, atau atasannya ditempat kerja sebelumnya.

Meskipun pada kenyataannya menunjukkan sisi positif dari si Pelamar, maka untuk mengantisipasi ketimpangan yang tidak wajar maka langkah yang dilakukan dengan mengonfirmasi secara langsung pada pihak yang dianggap memiliki pengalaman dan profesional dalam memberikan informasi terkait pelamar. Hasil dari informasi tersebut kemudian menjadi acuan perusahaan untuk memperbaiki dan membina pelamar agar mampu bekerja dengan baik.

4. Medical Check Up

Tahapan seleksi selanjutnya adalah pemeriksaan kesehatan pelamar secara menyeluruh yang dilakukan oleh ahli medis untuk menemukan gejala klinis tertentu. Tahapan ini juga bisa berarti bahwa karyawan tersebut resmi diterima dikarenakan tahap ini biasanya dilakukan apabila karyawan tersebut telah dinyatakan lolos, meskipun juga terdapat beberapa perusahaan yang mengharuskan karyawan untuk melakukannya *pasca-offering letter* atau surat pemberitahuan resmi yang menyatakan seseorang telah

resmi diterima didalam perusahaan tersebut. Dalam proses *medical check up*, Dokter maupun Perawat akan menanyakan beberapa hal yang terkait dengan pemeriksaan fisik. Jenis pemeriksaannya pun dilakukan berdasarkan usia, jenis kelamin, pekerjaan maupun kondisi kesehatan karyawan. Adapun prosedur dari *medical check up*, yakni:

a. Wawancara Kesehatan

Langkah awal adalah menanyakan beberapa kondisi yang umum dialami setiap orang, seperti penyakit, obat-obatan yang dikonsumsi, operasi yang pernah dijalani, gaya hidup seperti merokok, pola makan, olahraga, dan minuman beralkohol. Dokter juga akan menanyakan apakah mengidap sebuah penyakit keluarga tertentu, seperti serangan jantung, diabetes, ataupun kanker.

b. Pemeriksaan Tanda Vital

Tahap selanjutnya adalah pemeriksaan kesehatan tanda vital, di mana dokter ataupun perawat melakukan pemeriksaan pada tanda-tanda vital pasien, seperti tekanan darah, pernapasan, dan suhu tubuh, denyut nadi, pemeriksaan pernapasan, kulit, abdomen, leher, kelenjar getah bening, dan refleks saraf. Melalui pemeriksaan ini, dokter dapat mendiagnosis tanda-tanda penyakit yang dapat terjadi.

c. Pemeriksaan Pendukung.

Prosedur selanjutnya adalah melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mendukung informasi kondisi pasien. Pada tahap ini Pasien akan diminta melakukan tes darah dan tes urine dilaboratorium RS, melakukan Pemeriksaan darah dan urine yang bertujuan untuk mendeteksi kemungkinan gangguan metabolik, seperti diabetes mellitus atau penyakit ginjal.

d. Wawancara Akhir.

Tahap terakhir adalah wawancara dengan dokter yang akan menyampaikan hasil dari keseluruhan *medical check up* yang telah dilalui dan memberikan saran kesehatan terkait hasil pemeriksaan.

5. Wawancara dengan atasan

Proses seleksi selanjutnya yakni melakukan wawancara dengan atasan langsung yang akan membawahnya. Pentingnya tahap ini karena atasan akan menilai langsung karyawan baru tersebut terkait dengan keputusan akhir apakah karyawan itu layak untuk diterima atau tidak. Hasil keputusan tersebut disampaikan pada pihak panitia penyeleksi. Apabila diterima maka atasan akan melakukan pembinaan kepada karyawan baru tersebut agar menjadi karyawan yang siap bekerja. Apabila karyawan tersebut ditemukan beberapa kekurangan atau sesuatu yang perlu mendapatkan perbaikan maka atasan perlu memberikan saran pada karyawan tersebut untuk kemudian dilakukan perubahan dari diri karyawan tersebut. Namun, apabila hasil keputusan karyawan tersebut tidak diterima maka atasan perlu memberikan motivasi, semangat dan pandangan yang tidak menjatuhkan pada karyawan tersebut. Hal ini dikhawatirkan akan menjatuhkan semangat karyawan apabila ia tidak diterima diperusahaan tersebut.

6. Pengumuman

Keputusan penerimaan merupakan langkah terakhir dalam seleksi pegawai. Hasil yang telah diumumkan berasal dari semua aspek penilaian yang telah dilalui, itulah kenapa setiap tahap harus dilakukan dengan cermat dan teliti agar pengambilan keputusan tentang menolak atau menerima karyawan merupakan keputusan yang tepat dan bisa dipertanggung jawabkan. Kesalahan dalam menerima

pegawai akan berdampak jangka panjang pada produktivitas sebuah perusahaan dan bisa berdampak buruk pada kinerja pegawai lain yang ada didalam perusahaan tersebut. Penting pula untuk diingat bahwa disetiap proses seleksi diupayakan menghindari unsur kepentingan pribadi didalamnya, mengingat masalah ini menjadi faktor yang lumayan berpengaruh di banyak tempat. Menjadi tim penyeleksi harus menjadi tim yang sadar akan tugasnya yaitu bersikap adil dan jujur.

5.4 Kendala Dalam Seleksi Karyawan

Proses seleksi bukanlah pekerjaan yang mudah dan sederhana. Meskipun secara umum proses seleksi sudah dibahas di berbagai media, namun tidak menutup kenyataan masih banyaknya hambatan yang terjadi. Kendala-kendala yang umumnya terjadi dalam proses seleksi, yakni:

1. Karakteristik Perusahaan

Pelaksanaan dan sistem seleksi karyawan meski memiliki proses baku namun unsur paling kental dipengaruhi oleh karakteristik dan budaya dalam sebuah perusahaan. Dalam hal ini akan tercermin nilai, norma, visi dan misi serta tujuan perusahaan tersebut mengadakan sebuah seleksi. Apabila karakteristik ini terlalu diperkuat maka akan menyulitkan panitia pada umumnya dan pada peserta khususnya. Diperbolehkan melakukan penjarangan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan, namun apabila prosesnya terlalu kompleks dan rumit maka tim penyeleksi akan kesulitan, tenaga akan terkuras dan waktu pelaksanaan akan lebih banyak digunakan.

2. Tujuan dan kebijakan perusahaan

Setiap perusahaan yang senantiasa mengawasi tujuannya maka akan semakin efektif perusahaan tersebut dalam

mengendalikan program perekrutan karyawan. Apabila kebijakan sebuah perusahaan memiliki banyak aturan maka ini menjadi penghambat dalam implementasi perekrutan. Manajemen dalam perusahaan harus menyelaraskan tujuan organisasi yang berbeda-beda dengan menjadikannya sebagai suatu kelebihan dalam mencapai tujuan perusahaan. Gangguan yang dapat dialami perusahaan dalam proses perekrutan yang terkait dengan tujuan dan kebijakan perusahaan yakni penggabungan atau merger organisasi yang berbeda bidang yang dapat menjadi kendala dari aspek legal dan bisnis. Pentingnya kebijakan perusahaan dalam proses seleksi ini agar dapat dijadikan prinsip utama mengenai penyelenggaraan proses seleksi, agar dapat mendapatkan kandidat karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan. Beberapa hal yang harus diwujudkan perusahaan dalam proses seleksi, yakni:

a. Transparan

Perusahaan harus memiliki kebijakan dalam proses seleksi untuk menjadi acuan dalam pelaksanaannya. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan proses seleksi yang dilakukan secara terbuka. Dengan transparansi ini memudahkan tim penyeleksi dalam mendapatkan kandidat yang sesuai kebutuhan perusahaan. Selain itu, proses seleksi yang dilakukan dengan transparan akan memberikan informasi pada tim penyeleksi untuk mendeteksi talenta yang dimiliki karyawan.

b. Adil

Karyawan berhak menjalani proses seleksi tanpa diskriminasi. Tidak boleh ada kecenderungan terhadap ras tertentu, atukah agama tertentu. Perusahaan harus

menerima karyawan berdasarkan kemampuannya dengan tugas yang akan diembannya.

c. Konsisten

Perusahaan harus bertindak konsisten dalam setiap tahapan seleksi. Misalnya, telah ditetapkan waktu wawancara pukul 10.00, maka perusahaan harus tepat waktu memulai sesi wawancara terlepas dengan kondisi apapun. Hal ini akan menjadikan perusahaan mendapatkan kepercayaan dari pelamar.

d. Kredibilitas

Perusahaan yang melaksanakan proses seleksi yang transparan, adil, dan konsisten akan meningkatkan kredibilitas perusahaan. Terutama apabila proses seleksi ini jauh dari jokes yang marak terjadi di masa sekarang yang mengatas namakan perusahaan .

3. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Salah satu hal yang harus diperhitungkan yakni jumlah pengangguran. Hal ini disebabkan adanya peluang organisasi lain yang memiliki bidang yang sama melakukan seleksi pegawai sementara bidang pekerjaannya sama, keahlian atau keterampilan tertentu yang dibutuhkan ternyata masih langka, dan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan oleh para karyawan baru ini masih belum dipahami secara tepat oleh para calon pekerja. Sebuah tantangan bagi panitia penyeleksi dalam mendapatkan karyawan-karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brief, Arthur P. Aldag, Ramon J. and Chacko, Thomas I. (2017). The Miner Sentence Completion Scale: An Appraisal. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255362?journalCode=amj>. (Di Akses 18 Juli 2022, 14.11 WITA)
- Britta, Maria. (2021). 5 kendala rekrutmen karyawan yang sering dialami dan cara mengatasinya. <https://sampingan.co.id/post/kendala-rekrutmen-dan-cara-mengatasi>. (Diakses 20 Juli 2022, 00.10 WITA)
- Fadli, dr. Rizal. (2020). Kapan Waktu Tepat untuk Medical Check Up?. <https://www.halodoc.com/artikel/waktu-yang-tepat-untuk-medical-check-up>. (Diakses 18 Juli 2022, 21:37 WITA)
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta. (2020). Ukuran Perusahaan (Pengertian, Jenis, Kriteria dan Indikator). <https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/en/article/811-ukuran-perusahaan-pengertian-jenis-kriteria-dan-indikator>. (Diakses 16 Juli 2022, 15.30 WITA)
- Frisky A, Adika. Fakta Menarik tentang Tes Kuder Preference Record-Vocational. <https://pencarinafkah.com/tes-kuder-preference-record-vocational/>. (Diakses 18 Juli 2022 : 19.33)
- Halodoc, Redaksi. (2019). 8 Tanda Kamu Mengalami Gangguan Psikosomatis. <https://www.halodoc.com/artikel/8-tanda-mengalami-gangguan-psikosomatis>. (Diakses 18 Juli 2022, 13.24 WITA)
- Hasibuan, M. S. P. (2011) Manajemen sumber daya manusia : dasar dan kunci keberhasilan. Jakarta : Gunung Agung,
- Hidayat, Rahmad. (2020). Pengertian Seleksi https://www.academia.edu/36812548/Pengertian_Seleksi_Menurut_Para_Ahli (Diakses 13 Juli 2022, 22:14 WITA)

- Kanaka. (2021). <https://www.pelatihan-sdm.net/metode-rekrutmen-dan-tahapan-seleksi-karyawan-baru/> (Diakses 16 Juli 2022, 13.09 WITA)
- Nur, Fitriani. (2016). Teori Belajar Guilford [.https://www.duniapelajar.com/2010/03/20/teori-belajar-guilford/](https://www.duniapelajar.com/2010/03/20/teori-belajar-guilford/). (Diakses 18 Juli 2022, 17;12 WITA)
- Pitma. (2022). Jenis – Jenis Tes Seleksi yang biasa digunakan dalam Rekrutment Perusahaan. <https://www.pilarteknotama.co.id/jenis-jenis-tes-seleksi-yang-biasa-digunakan-dalam-rekrutment-perusahaan/> (Diakses 16 Juli 2022, 13.39 WITA)
- Seliyana, Santa. (2016). Rancang Bangun Sistem Pembukuan Internal Biro Konsultan Psikologi Kayross Consulting. FTI UMN.
- Syafri, W. and Alwi (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*, IPDN Press.
- Universitas Muhammadiyah Malang. Sixteen Personality Faktor Questionnaire (16 PF). <https://lab-psikologi.umm.ac.id/id/pages/sixteen-personality-faktor-questionnaire-16-pf.html>. (Diakses 18 Juli 2022, 19:46 WITA)

BAB VI

MANAJEMEN KINERJA

Oleh Dr. Levyda, S.E., M.M.

6.1 Pendahuluan

Manajemen kinerja menentukan keberlanjutan organisasi. Pembahasan diawali dengan manajemen strategi. Aspek-aspek yang dibahas dalam manajemen strategi adalah proses manajemen strategi, jenis-jenis strategi dan keterkaitan manajemen strategi dan manajemen kinerja. Pada pembahasan manajemen kinerja membahas sistem manajemen kinerja, tujuan sistem manajemen kinerja, manfaat sistem manajemen kinerja, karakteristik sistem manajemen kinerja, manajemen kinerja, kinerja dan indikator kinerja kunci dan contoh kinerja.

6.2 Kinerja

Kinerja diartikan sebagai keluaran atau hasil yang diperoleh atau perilaku rata-rata. Kinerja juga bisa jadi keduanya (Armstrong, 2021). Kinerja menggambarkan tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan tentang apa yang dihasilkan karyawan atau hasil pekerjaan mereka (Aguinis, 2013). Kinerja bersifat *evaluative* dan multidimensi. Kinerja ditentukan oleh kombinasi pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, dan motivasi). Secara matematis, kinerja = Pengetahuan Deklaratif × Pengetahuan Prosedural × Motivasi. Kinerja dapat diukur berdasarkan pendekatan perilaku, hasil dan sifat individu. Pendekatan perilaku menekankan pada apa yang dilakukan karyawan. Pendekatan hasil menekankan pada hasil (*output*) dan dampak (*outcome*) kerja karyawan.

Pendekatan sifat menekankan stabilitas sifat karyawan. Output diukur dengan ukuran keuangan, unit yang diproduksi atau diproses, penjualan, pencapaian yang dikaitkan dengan waktu sedangkan outcome diukur dengan pemenuhan standar, perubahan perilaku, penyelesaian pekerjaan, perolehan dan penggunaan pengetahuan dan keterampilan tambahan, penilaian oleh orang lain (Armstrong, 2006b). Contoh penilaian kinerja di organisasi pemerintahan dan bisnis dideskripsikan berikut ini.

1. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya diukur dari 2 jenis penilaian yaitu nilai individu dan perilaku kerja. Perbandingan masing-masing aspek adalah 80%:20%. Komponen nilai kerja individu (NIK) terdiri dari 3 aspek penilaian yaitu aspek biaya, aspek mutu dan aspek waktu. Komponen nilai perilaku kerja (NPK) terdiri dari integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan, kreativitas, inisiatif, motivasi berprestasi, orientasi pelayanan, komunikasi, pengembangan diri dan orang lain, pengambilan keputusan, perekat bangsa (<https://eperformance.surabaya.go.id/2019/>).
2. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dinilai berdasarkan delapan unsur yaitu kesetiaan, prestasi, kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksana Pekerjaan (Uguy and Achayat, 2010).
3. Kinerja Direksi Bank Mandiri diukur dengan 5 perspektif yaitu perspektif keuangan dan pasar, fokus pelanggan, efektivitas produk dan proses, fokus tenaga kerja dan kepemimpinan, tata kelola dan CSR. Perspektif keuangan dan pasar diukur dengan profitabilitas, nilai perusahaan, kualitas aktiva, dan efisiensi. Fokus pelanggan diukur

dengan kepuasan pelanggan eksternal dan regulator. Efektivitas produk dan proses diukur dengan meningkatkan sinergi HIMBARA, meningkatkan inklusi dan literasi keuangan, meningkatkan penyaluran kredit ekspor non migas, meningkatkan profitabilitas Perusahaan Anak. Fokus tenaga kerja diukur dengan peningkatan kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia. Kepemimpinan, tat kelola dan CSR diukur dengan kinerja unggul dan daya saing, kontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan penerapan Good Corporate Governmant (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., 2017).

6.3 Manajemen Strategi

Wheelen and Hunger (2012) mendefinisikan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategi merupakan proses, pemindaian lingkungan, merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan evaluasi dan pengendalian strategi. Pemindaian lingkungan merupakan proses mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang berasal dari lingkungan eksternal dan internal dan menilai peluang, tantangan, kelemahan dan kekuat, untuk menentukan masa depan organisasi. Dengan kondisi lingkungan yang jelas, organisasi dapat menentukan visi dan misi organisasi, tujuan jangka panjang, strategi dan kebijakan.

Perumusan strategi dimulai dari perumusan visi dan misi organisasi, tujuan jangka panjang, strategi dan kebijakan. Tujuan jangka panjang dapat dibedakan atas keuangan dan tujuan keuangan dan tujuan non keuangan atau tujuan strategis. Contoh bidang kinerja keuangan:

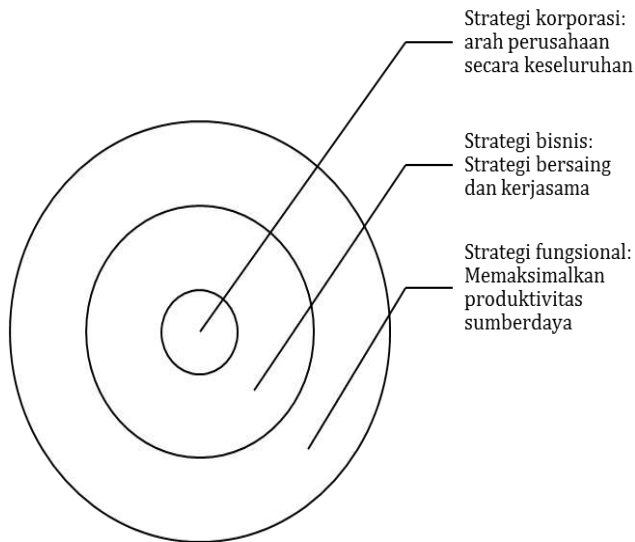
1. profitabilitas, diukur dengan laba bersih,

2. efisiensi, diukur dengan biaya produksi yang rendah,
3. pertumbuhan, diukur dengan pertumbuhan penjualan, laba, aset,
4. kesejahteraan pemegang saham, diukur dengan dividen, harga saham,
5. pemanfaatan sumber daya, diukur dengan *Return on Equity* atau *Return on Investment*.

Contoh bidang non keuangan:

1. reputasi
2. kontribusi untuk kesejahteraan karyawan
3. kontribusi untuk masyarakat
4. pangsa pasar,
5. kepemimpinan teknologi.

Strategi merupakan cara/alat untuk mencapai tujuan. Dalam perusahaan, ada beberapa jenis strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional (Wheelen and Hunger, 2012). Strategi korporasi menggambarkan arah keseluruhan perusahaan dalam hal sikap umum perusahaan terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnis dan lini produknya. Strategi bisnis biasanya terjadi pada unit bisnis atau tingkat produk, dan menekankan pada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi fungsional merupakan pendekatan yang diambil oleh area fungsional seperti produksi/operasi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Hubungan antar strategi tersebut digambarkan berikut ini.

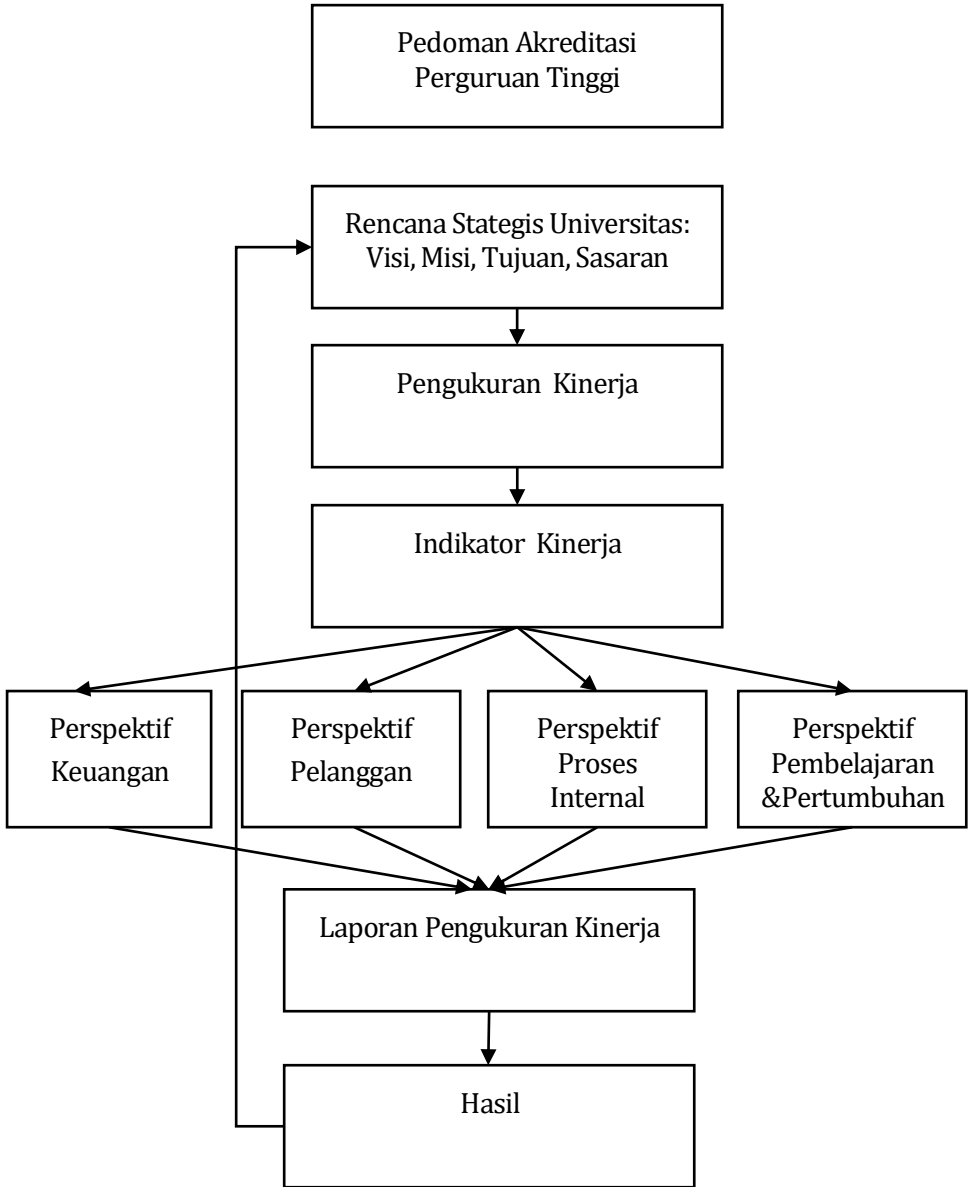


Gambar 6. 1 Tingkatan strategi

Agar strategi dapat diimplementasikan, maka perlu memodifikasi struktur (pengorganisasian), memilih orang yang tepat untuk melaksanakan strategi (*staffing*), dan mengkomunikasikan dengan jelas bagaimana strategi dapat dijalankan (memimpin). Untuk memastikan strategi berjalan baik dan menghasilkan kinerja yang telah ditargetkan, maka perlu evaluasi dan pengendalian. Proses evaluasi dan pengendalian memastikan bahwa perusahaan mencapai apa yang ingin dicapai. Pada tahap ini, manajer membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi manajemen untuk mengevaluasi hasil dan mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan (Wheelen and Hunger, 2012). Pada tahap evaluasi dan pengendalian, ada 5 aktivitas utama yaitu menentukan apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja actual dengan standar dan membuat tindakan koreksi.

Pengukuran kinerja merupakan proses kuantifikasi efisiensi dan efektivitas tindakan (Neely, Gregory and Platts, 1995). Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan/atau efektivitas suatu tindakan. Saat ini ukuran kinerja disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder*, seperti *balance scorecard*. *Balance Scorecard* yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton, merekomendasikan perusahaan untuk menetapkan tujuan dan evaluasi berdasarkan kriteria-kriteria keuangan, layanan pelanggan, moral karyawan, kualitas produk, pengurangan polusi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, keterlibatan masyarakat, dan lain-lain. Dengan demikian *Balance Scorecard* merupakan adalah alat evaluasi strategi penting yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi dari empat perspektif yaitu kinerja keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Fred and David, 2017).

Balance scorecard relevan untuk perguruan tinggi. Berdasarkan riset di beberapa universitas negeri di Indonesia Bagian Timur, Usuh dan Preston (2017) mengusulkan *balance scorecard* untuk universitas. Rencana Strategik Universitas yang berisi visi, misi, tujuan, dan sasaran, untuk menunjukkan akuntabilitas dan transparansi. Rencana strategik universitas negeri sebaiknya fokus pada 3 fungsi yaitu pendidikan dan pembelajaran, riset dan pengabdian pada masyarakat. Agar rencana strategik terimplementasikan dengan baik, maka perlu pengukuran kinerja yang diukur dengan menggunakan indikator yang diukur dari 4 perspektif keuangan, pelanggan/*stakeholder*, proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran selanjutnya diolah menjadi laporan kinerja. Laporan kinerja dapat digunakan untuk menentukan status akreditasi dan untuk umpan balik rencana strategis.



Gambar 6.2 Usulan *Balance Scorecard* Universitas (Usoh and Preston, 2017).

Manajemen kinerja harus mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Manajemen kinerja yang menjadi kewajiban seluruh manajer, dilaksanakan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6.4 Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja adalah proses yang dirancang untuk memformalkan pelaksanaan lima kegiatan manajemen kinerja yang diyakini dapat meningkatkan kinerja individu yang mendukung tujuan organisasi, kegiatan-kegiatan tersebut adalah menyepakati tujuan untuk individu, menyelaraskan tujuan tersebut dengan tujuan strategis organisasi, merencanakan kinerja untuk mencapai tujuan, meninjau dan menilai kemajuan dan mengembangkan kemampuan individu (Armstrong, 2006a). Menurut Mangipudi, Prasad and Vaidya (2019) sistem manajemen kinerja merupakan pendekatan metodologis dan berkelanjutan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, tim, departemen dan menyelaraskan tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan dengan tujuan individu karyawan di organisasi.

Manajemen kinerja sebaiknya ditinjau sebagai proses yang fleksibel dan bukan sebagai sistem karena istilah "sistem" terkesan kaku, prosedural, menggunakan pendekatan birokrasi sehingga tidak konsisten dengan manajemen kinerja yang menekankan fleksibilitas dan evolusioner (Armstrong, 2006b) Manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim (Armstrong, 2006b). Secara khusus, manajemen kinerja adalah tentang bagaimana menyelaraskan tujuan individu untuk tujuan organisasi dan memastikan bahwa individu menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan. Lebih lanjut Armstrong (2006b) mengemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan cara untuk mendapatkan

hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang direncanakan, standar, dan persyaratan kompetensi. Amstrong dan Baron mendefinisikan manajemen kinerja sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan kesuksesan berkelanjutan bagi organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu (Armstrong, 2006b). Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2013). Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai upaya yang disengaja dan disadari dari pihak manajemen organisasi untuk mengarahkan organisasi ke arah yang akan meningkatkan nilai kinerja (Pollitt, 2018). Tseng and Levy (2019) berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang penting yang dimaksudkan untuk memfasilitasi kinerja dan pengembangan dalam organisasi. Manajemen kinerja melayani banyak tujuan dalam organisasi yang dapat mencakup strategi organisasi dan tujuan manajemen sumber daya manusia (Levy *et al.*, 2017).

Menurut Armstrong (2006a) tujuan manajemen kinerja adalah:

1. memberdayakan karyawan, memotivasi dan memberikan penghargaan atas prestasi karyawan,
2. memfokuskan tugas karyawan pada hal yang benar dan melakukannya dengan benar,
3. menyelaraskan tujuan individu setiap orang dengan tujuan organisasi.
4. secara proaktif mengelola dan menyediakan sumber daya kinerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan,

5. mengelola proses dan perilaku karyawan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi,
6. memaksimalkan potensi individu dan tim.

Sistem manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan (Aguinis, 2013):

1. dalam bidang strategik, sistem manajemen kinerja membantu top manajemen mencapai tujuan bisnis,
2. dalam bidang administratif, sistem manajemen kinerja menyediakan informasi yang valid dan bermanfaat untuk pengambilan keputusan,
3. dalam bidang informasional, sistem manajemen kinerja memberikan informasi pada karyawan tentang kinerja mereka dan harapan manajer pada kinerja karyawan,
4. dalam bidang pengembangan, sistem manajemen kinerja menugaskan manager untuk memberikan pelatihan,
5. dalam bidang pemeliharaan organisasi, sistem manajemen kinerja memberikan informasi penempatan kerja dan alokasi sumber daya,
6. dalam bidang dokumentasi, manajemen kinerja mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan.

Manajemen kinerja berbeda dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan penilaian formal dan penilaian individu karyawan yang dilaksanakan manajer pada periode tertentu (misalnya 1 tahun sekali), sedangkan manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan dan komprehensif serta lebih menekankan komunikasi dua arah untuk mencapai tujuan bersama. Pada manajemen kinerja, manajer berperan sebagai mentor dan pelatih dan bukan sebagai hakim. Pada penilaian kinerja, manajer menggunakan rating untuk menilai karyawan, sedangkan pada manajemen kinerja jarang

menggunakan rating penilaian. Penilaian karyawan merupakan sistem yang procedural sedangkan manajemen kinerja merupakan sistem yang fleksibel. Penilaian kinerja merupakan penilaian kuantitatif sedangkan manajemen kinerja fokus pada nilai-nilai, perilaku dan tujuan. Penilaian kinerja sering dikaitkan dengan gaji dan insentif, sedangkan manajemen kinerja tidak dikaitkan secara langsung dengan gaji dan insentif. Penilaian kinerja adalah tugas manajer sumber daya manusia sedangkan manajemen kinerja adalah tugas manajer unit/department/divisi (Armstrong, 2006a; Aguinis, 2013).

Sistem manajemen kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan perusahaan (Aguinis, Joo and Gottfredson, 2011). Manfaat manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. karyawan merasa lebih dihargai
2. karyawan lebih memahami perilaku dan hasil yang diharapkan dari posisi mereka
3. karyawan dapat mengidentifikasi cara untuk memaksimalkan kekuatan mereka dan meminimalkan kelemahan.

Manfaat sistem manajemen kinerja bagi manajer adalah :

1. manajer mendapatkan wawasan yang lebih besar tentang bawahan mereka.
2. manajer dapat mengembangkan tenaga kerja dengan motivasi karyawan untuk berprestasi,
3. manajer dapat membedakan karyawan yang berkinerja baik dan yang berkinerja buruk.

Manfaat sistem manajemen kinerja bagi perusahaan adalah (Aguinis, 2013):

1. perusahaan dapat membuat tujuan organisasi lebih jelas bagi manajer dan karyawan,

2. perusahaan dapat membuat tindakan administratif yang lebih tepat,
3. perusahaan dapat mengurangi perilaku karyawan yang buruk,
4. perusahaan mendapat perlindungan yang lebih baik dari tuntutan hukum,
5. perusahaan dapat mengembangkan komitmen karyawan,
6. perusahaan dapat memfasilitasi perubahan organisasi.
7. perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kelemahan sistem manajemen kinerja menyebabkan (Aguinis, 2013):

1. peningkatan *turnover* karyawan.
2. banyak penggunaan informasi yang menyesatkan,
3. karyawan kurang dihargai,
4. pemborosan waktu dan uang,
5. hubungan yang kurang baik diantara karyawan,
6. penurunan motivasi karyawan,
7. ketidakpuasan karyawan,
8. meningkatnya masalah hukum karena penilaian yang tidak adil,
9. standar yang tidak adil,
10. sistem penilaian yang tidak jelas.

Sistem manajemen kinerja sebaiknya memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut (Aguinis, Joo and Gottfredson, 2011):

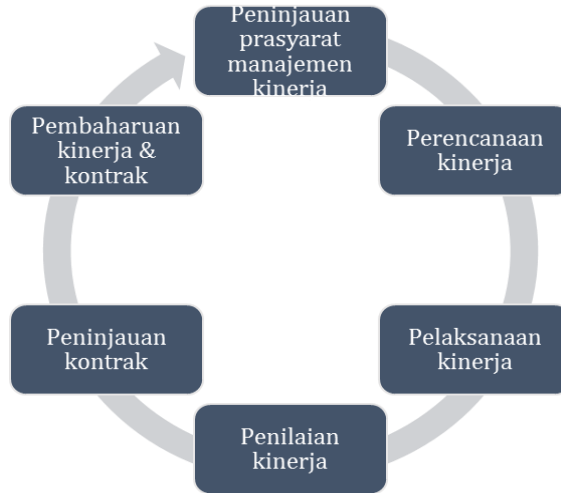
1. kesesuaian strategis, artinya ada kesesuaian manajemen kinerja dengan kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan unit dan organisasi,
2. kesesuaian kontekstual, artinya ada kesesuaian manajemen kinerja dengan budaya organisasi dan budaya di lingkungan perusahaan,

3. menyeluruh, artinya ada penilaian menyeluruh pada semua elemen perusahaan dan ada pemberian umpan balik,
4. praktis untuk dilaksanakan, artinya manfaat yang diterima dari manajemen kinerja harus lebih besar dari biaya manajemen kinerja,
5. bermakna, artinya manajemen kinerja menggunakan standar yang relevan dengan pekerjaan dan dievaluasi secara berkala serta didukung dengan keahlian karyawan,
6. spesifik, artinya manajemen kinerja menggunakan panduan yang rinci dan konkrit untuk mencapai kinerja,
7. kinerja efektif dan tidak efektif, artinya manajemen kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kinerja yang efektif dan tidak efektif,
8. *reliable*, artinya hasil kinerja konsisten dan bebas dari kesalahan,
9. valid, artinya ukuran kinerja mencakup semua aspek kinerja yang relevan dan tidak termasuk yang tidak relevan,
10. dapat diterima dan adil, artinya hasil sistem manajemen dapat diterima dan dianggap adil,
11. inklusif, artinya semua peserta diberi suara dalam proses merancang dan mengimplementasikan sistem kinerja,
12. terbuka, artinya kinerja sering dievaluasi dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan,
13. dapat dikoreksi, artinya manajemen kinerja diperbaiki secara berkelanjutan.

6.5 Proses Manajemen Kinerja

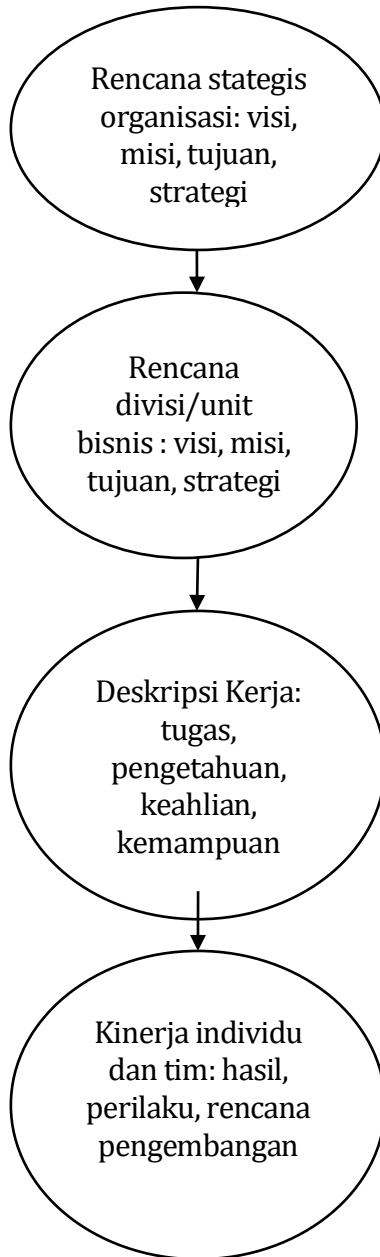
Ada beberapa model proses manajemen kinerja. Aguinis (2013) mendeskripsikan bahwa proses manajemen kinerja terdiri dari 6 tahap yaitu (1) prasyarat, (2) perencanaan kinerja, (3)

pelaksanaan kinerja, (4) penilaian kinerja, (5) tinjauan kinerja, dan (6) pembaruan kinerja dan kontrak ulang



Gambar 6.3 Proses Manajemen Kinerja

Thorpe and Holloway (2008) dan Tangen (2004) menyarankan bahwa manajemen kinerja sebaiknya diturunkan dari tujuan strategis organisasi agar mendukung strategi yang ditetapkan. Pada tahap pertama Aguinis (2013) menekankan perlunya peninjauan rencana strategis organisasi dan kriteria pekerjaan. Deskripsi pekerjaan penting karena deskripsi pekerjaan memberikan kriteria yang akan digunakan dalam mengukur kinerja. Contoh kriteria pekerjaan yang penting adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, keefektifan biaya dan waktu pelaksanaan kerja. Deskripsi pekerjaan diturunkan dari rencana strategis tingkat organisasi atau bisnis unit/divisi. Hubungan antar strategi, deskripsi kerja dan kinerja individu, digambarkan berikut ini.

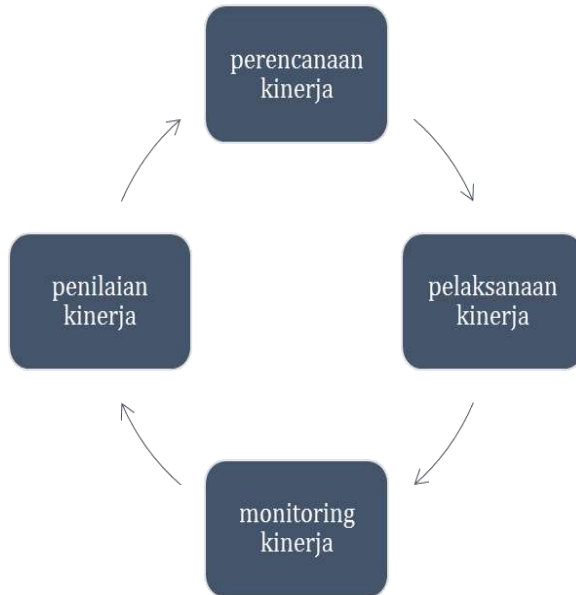


Gambar 6. 4 Hubungan Strategi, Deskripsi Kerja dan Kinerja Individu dan Tim (Aguinis, 2013).

Tahap kedua adalah merencanakan kinerja yang berupa standar hasil atau perilaku atau kedua-duanya. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan rencana untuk mencapai kinerja yang sudah ditetapkan. Tahap ke empat adalah melaksanakan kinerja. Pelaksanaan kinerja merupakan tanggungjawab seluruh karyawan. Pada pelaksanaan kinerja, karyawan harus harus berkomitmen pada tujuan yang telah ditetapkan, karyawan perlu mengambil peran proaktif dalam meminta umpan balik kinerja dan pembinaan dari atasannya, aktif berkomunikasi dengan manajer, memberikan laporan kemajuan kepada supervisor secara rutin, karyawan harus terlibat dalam penilaian diri mereka yang berkelanjutan dan realistis sehingga tindakan korektif segera dapat diambil jika perlu (Aguinis, 2013). Manajer berkewajiban untuk mengamati dan mendokumentasikan kinerja setiap hari, memperbaiki dan merevisi tujuan awal, standar, dan akuntabilitas utama apabila ada perubahan tujuan organisasi, memberikan umpan balik pada karyawan secara teratur, menyediakan sumber daya dan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan, serta memberikan penguatan (*reinforcement*) bagi karyawan menghasilkan kinerja melebihi standar.

Pada tahap penilaian, karyawan dan manajer bersama-sama mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Keterlibatan karyawan dalam penilaian kinerja, dapat meningkatkan kepemilikan dan komitmen pada sistem kinerja. Pada tahap peninjauan kinerja (*appraisal meeting*), karyawan dan manajer membahas pencapaian kinerja masa lalu, masa kini dan masa yang akan datang. Pada tahap akhir, manajer dan karyawan meninjau kembali rencana kinerja, pada tahap ini temuan-temuan penting selama temuan selama melaksanakan kinerja, dapat dimasukkan dalam rencana kinerja berikutnya.

Menurut (Armstrong, 2006b) proses manajemen kinerja terdiri dari empat langkah yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, monitoring kinerja dan penilaian kinerja. Proses manajemen kinerja digambarkan berikut ini.



Gambar 6.5 Proses Manajemen Kinerja

Perencanaan kinerja membahas tujuan yang disepakati dan persyaratan kompetensi dan menghasilkan kesepakatan kinerja dan peningkatan kinerja dan rencana pengembangan pribadi. Pelaksanaan kerja membahas pelaksanaan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan rencana. Tahap monitoring membahas kemajuan dalam pencapaian tujuan. Tahap penilaian kinerja membahas kemajuan dan pencapaian kinerja serta umpan balik untuk perencanaan selanjutnya.

6.6 Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*)

KPI merupakan indikator yang sangat menentukan keberhasilan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang (Parmenter, 2010). KPI didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif atau kualitatif yang memungkinkan organisasi untuk mengukur efektivitas mereka dalam mencapai tujuan strategis dan operasional (Bishop, 2018). *Key Performance Indicators* (KPI) adalah alat atau instrumen manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan dan dipastikan mencapai kinerja yang diinginkan (Setiawan and Purba, 2020). KPI digunakan untuk mengukur kinerja SDM, pencapaian visi dan misi organisasi dan sebagai dasar pengambilan keputusan. Karakteristik KPI adalah:

1. bukan merupakan pengukuran keuangan
2. sering diukur
3. ditugaskan pada direksi atau staff senior
4. semua staf memahami ukuran dan tindakan korektif apa yang diperlukan
5. aktivitas spesifik berdampak pada satu aktivitas
6. diukur dalam tim

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut (Armstrong, 2006a):

1. faktor individu, seperti pengetahuan dan keahlian, motivasi, keterkaitan dengan pekerjaan,
2. faktor pekerjaan, seperti kesempatan untuk mengembangkan keahlian, otonomi yang diberikan,
3. faktor manajer, seperti kesediaan manajer untuk melatih dan memberikan dukungan

4. faktor kelompok kerja, seperti pengaruh positif dan negatif anggota kelompok dan perilaku dan kinerja anggota kelompok,
5. faktor organisasi, seperti visi yang kuat dan koheren dan sistem kerja yang memfasilitasi karyawan untuk kinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013) *Performance Management, Third Edition*. 3 rd editi, Pearson. 3 rd editi. Edited by Y. Sally. New Jersey: Prentice Hall.
- Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R. K. (2011) 'Why we hate performance management-And why we should love it', *Business Horizons*, 54(6), pp. 503–507. doi: 10.1016/j.bushor.2011.06.001.
- Armstrong, M. (2006a) *Handbook of Human Resources Management Practice*. Tenth edit, *Handbook of Human Resources Management*. Tenth edit. London: Kogan Page. doi: 10.1007/978-3-662-44152-7.
- Armstrong, M. (2006b) *PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES*, Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021) *Armstrong's Resource Strategic Human Handbook of Management*, KoganPage.
- Bishop, D. A. (2018) 'Key Performance Indicators: Ideation to Creation', *IEEE Engineering Management Review*, 46(1), pp. 13–15. doi: 10.1109/EMR.2018.2810104.
- Fred R. David and David, F. R. (2017) *Strategic Management Concepts and Cases*. Sixteenth, *Strategic Management*. Sixteenth. Edinburg Gate: Pearson Education Limited. doi: 10.1007/978-3-322-84457-6.
- Levy, P. E. *et al.* (2017) 'Performance management: A marriage between practice and science - Just say "i do"', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 35(July), pp. 155–213. doi: 10.1108/S0742-730120170000035005.
- Mangipudi, M. R., Prasad, K. and Vaidya, R. (2019) 'Employee Performance as Function of Performance Management

- System: An Empirical Study Information Technology Enabled Services Companies around Hyderabad', *European Journal of Business and Management Research*, 4(4). doi: 10.24018/ejbmr.2019.4.4.87.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995) 'Performance measurement system design: a literaturer review', *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), pp. 80–116.
- Parmenter, D. (2010) *Key Performance Indicator Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Second Edition, 2201_chassis KPI*.
- Pollitt, C. (2018) 'Performance management 40 years on: a review. Some key decisions and consequences', *Public Money and Management*, 38(3), pp. 167–174. doi: 10.1080/09540962.2017.1407129.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2017) *Key Performance Indicator Direksi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT Bank Mandiri (Persero) Tbk*.
- Setiawan, I. and Purba, H. H. (2020) 'A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation', *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), pp. 200–208.
- Tangen, S. (2004) 'Performance measurement: From philosophy to practice', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), pp. 726–737. doi: 10.1108/17410400410569134.
- Thorpe, R. and Holloway, J. (eds) (2008) *Performance Management Multidisciplinary Perspectives*.
- Tseng, S. T. and Levy, P. E. (2019) 'A multilevel leadership process framework of performance management', *Human Resource Management Review*. Elsevier, 29(4), pp. 0–1. doi: 10.1016/j.hrmmr.2018.10.001.

- Uguy, L. S. and Achayat, A. P. (2010) 'Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil', in *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pp. 1–52. Available at: www.Okezone.com.
- Usoh, E. J. and Preston, G. (2017) 'Strategic Planning and Performance Measurement for Public Universities in Sulawesi, Indonesia; Quantitative approach', *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3), pp. 174–197. doi: 10.20319/pijss.2017.33.174197.
- Wheelan, T. L. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic management and business policy: Towards global sustainability* (Thirteenth ed.). Pearson.
- <https://eperformance.surabaya.go.id/2019/>

BAB VII

MANAJEMEN PELATIHAN

Oleh Katon Muhammad, S.T., M.T.

7.1 Pendahuluan

Pelatihan merupakan salah satu hal yang penting dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya dalam perusahaan yang didalamnya memiliki banyak pekerja. Pelatihan menjadi penting karena perkembangan teknologi dan keilmuan saat ini sangat cepat sekali sehingga keterampilan dan pengetahuan perlu di update secara berkala untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan tersebut. Dalam kurun waktu jangka pendek, pelatihan menjadi salah satu opsi untuk meningkatkan kompetensi seorang pekerja sehingga bila kita lihat di perusahaan - perusahaan yang sudah mapan pelatihan merupakan hal yang rutin dijadwalkan oleh bagian terkait untuk dapat meningkatkan atau setidaknya memberikan pengetahuan baru kepada SDM sehingga pengetahuan tersebut dapat di ketahui dan dapat diterapkan saat melaksanakan pekerjaan.

Sering kali pelatihan SDM di sandingkan dengan pengembangan SDM karena keduanya ini merupakan hal yang sama namun dibedakan berdasarkan kerangka waktu yang digunakan. Untuk pelatihan digunakan sebagai strategi jangka pendek, sedangkan pengembangan digunakan sebagai strategi jangka panjang. pelatihan didasarkan pada kerangka waktu jangka pendek untuk mempelajari dan menerapkan keterampilan tertentu yang bersifat teknis, sedangkan untuk pengembangan atau *Development* didasarkan pada kerangka waktu yang bersifat jangka panjang sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan strategis.

7.2 Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama dalam proses *training* adalah menentukan kebutuhan *training* yang spesifik. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini, menjalankan sebuah program karena perusahaan lain melakukannya akan menghasilkan suatu masalah dan tidak didasarkan akan kebutuhan yang ada oleh perusahaan tersebut. Pendekatan yang sistematis diperlukan untuk dapat menentukan kebutuhan adanya pelatihan yang akan dilakukan. Dengan penentuan kebutuhan adanya pelatihan ini membantu perusahaan dalam menentukan apakah suatu pelatihan dapat diperlukan. Hal ini dapat ditentukan dengan melakukan analisis pada tiga tingkatan yang meliputi: organisasi, tugas dan pekerja atau orang.

1. Analisis Organisasi

Analisis Organisasi berfokus pada tujuan strategis perusahaan. Tujuan dan rencana perusahaan dipelajari bersama dengan hasil perencanaan perusahaan yang dipelajari bersama dengan hasil perencanaan sumber daya manusia yang bersifat strategis.

2. Analisis Tugas

Analisis tugas berfokus pada tugas - tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini meningkatkan kualitas layanan pelanggan adalah satu tujuan perusahaan. Uraian pekerjaan perusahaan adalah sumber data penting untuk analisis ini. Tugas - tugas yang telah diuraikan tersebut dapat membantu bagian Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan menentukan konten pelatihan dan cara terbaik merancang pelatihan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan. Selain itu menentukan tugas dengan lebih baik memungkinkan bagian sumber daya manusia di perusahaan untuk memilih evaluasi efektivitas pelatihan termasuk pembelajaran dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan

secara lebih efektif serta indikator perubahan kinerja pekerja setelah selesainya pelatihan dari waktu ke waktu.

3. Analisis Individu

Person analysis berfokus dalam memperoleh jawaban atas suatu pertanyaan: siapa yang perlu dilatih? Apa yang perlu mereka lakukan sehingga berbeda dari apa yang mereka lakukan hari ini? Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (PKK) apa yang dibutuhkan karyawan? Menentukan PKK yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seorang pekerja adalah informasi penting yang membantu pemilihan metode pelatihan yang digunakan. Misalkan memilih pendekatan perkuliahan di dalam kelas bisa menjadi sarana efektif untuk menyampaikan pengetahuan yang bersifat dasar terhadap informasi umum produk dan prinsip layanan pelanggan. Pelatihan bagi pekerja atau karyawan harus memiliki tujuan yang jelas dan ringkas serta dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya *team* yang solid maka akan sangat sulit merancang program *training* yang menghasilkan dampak bagi perusahaan.

7.3 Metode Pelatihan

Ketika seseorang sedang melakukan pekerjaan di kebun, beberapa alat terlihat sangat membantu dalam melakukan pekerjaannya. Logika yang sama berlaku ketika menentukan metode dalam melakukan pelatihan. Program pelatihan ini terus mengalami perubahan dan perbaikan. Perusahaan dapat menggunakan sejumlah metode untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dengan melakukan pelatihan kepada tenaga kerja mereka.

1. *Classroom Method*

Metode ruang kelas adalah metode yang mana terdapat instruktur secara langsung yang berdiri di depan peserta. Salah

satu keuntungan dari pelatihan dengan metode ruangan kelas ini adalah instruktur dapat menyampaikan banyak informasi dalam waktu yang relatif singkat. Efektivitas program yang dibawakan oleh instruktur akan meningkat bila adanya diskusi dalam suatu kelompok kecil yang dikelola oleh instruktur. Kepribadian yang dibawa instruktur kedalam kelas dapat membangkitkan semangat peserta dalam mengikuti pelatihan. Menggunakan metode ruang kelas ini sangat dimungkinkan adanya diskusi secara nyata yang tidak mudah ditiru bahkan dengan teknologi canggih sekalipun.

2. *E-Learning*

Terdapat fenomena yang mana instruktur memberikan kuliah secara langsung didepan peserta kini sudah mulai berkurang dalam beberapa tahun belakangan ini. *E-Learning* adalah suatu metode yang dapat digunakan dalam pelatihan yang didalamnya terdapat instruksi online menggunakan teknologi yang berbasis digital dengan bantuan adanya internet. Internet menawarkan banyak kesempatan untuk dapat belajar. Misalnya perusahaan perusahaan digital *education* menawarkan kursus online secara terbuka atau dengan istilah lain *massive open online courses* (MOOCs). Dalam MOOCs ini peserta pelatihan yang berada di mana saja dan kapan saja dapat mengakses kursus yang disediakan di dalam MOOCs. Pada awalnya pengguna MOOCs ini sebgaaian besar adalah mahasiswa perguruan tinggi, namun semakin banyak saat ini perusahaan yang mengadopsi MOOCs ini sebagai alat *e-learning*. Diketahui manfaat *e-learning* ini sangat banyak termasuk dalam hal biaya. Dari segi biaya penggunaan *e-learning* ini lebih rendah dibandingkan dengan metode pelatihan yang lain. Dari sisi fleksibilitas dan kenyamanan lebih besar, tingkat retensi yang lebih baik dan dampak lingkungan yang lebih positif. Penggunaan *e-learning* dalam pelatihan juga dapat dilakukan

secara individual tanpa memerlukan kelompok atau beberapa orang untuk memulai pelatihan.

3. *Case Study*

Studi kasus adalah metode dalam pelatihan yang mana peserta mempelajari informasi yang diberikan dalam kasus tertentu dan kemudian membuat suatu keputusan berdasarkan itu. Tujuan dari metode studi kasus adalah untuk memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempertajam keterampilan berpikir kritis. Sering kali penggunaan studi kasus ini muncul dalam pelatihan yang menggunakan instruktur pelatih sebagai fasilitator dalam pelatihan. Ada banyak sumber studi kasus yang bersifat bisnis, sebagai contoh adalah *Harvard Business School Publishing*. Namun dalam pelatihan pekerja saat ini cukup banyak menggunakan perusahaannya sendiri sebagai tempat objek dalam melakukan studi kasus yang dilihat dari berbagai fungsi bisnis perusahaan.

4. *Behavior Modeling dan Tweeting*

Behavior modeling adalah metode dalam pelatihan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan cara menyalin atau mereplikasi perilaku orang lain. Pemodelan perilaku telah digunakan untuk melatih supervisor dalam perusahaan untuk melakukan tugas-tugas seperti melakukan tinjauan kinerja, mengoreksi kinerja, mendelegasikan pekerjaan, meningkatkan kesadaran keselamatan kerja, orientasi karyawan baru dan menengahi individu atau kelompok yang sedang konflik. Jejaring sosial seperti twitter saat ini juga sudah dipakai sebagai alat pembelajaran yang melibatkan adanya pemodelan perilaku. Menurut Barnes and Böhringer (2011) dalam sebuah perusahaan, micro blogging dapat menjadi cara untuk meningkatkan pemodelan perilaku. Hal ini dapat bekerja dengan cara meminta seseorang yang mahir dalam suatu pekerjaan atau tugas tertentu untuk selalu memberitahu *update*

dari apa yang sedang dikerjakan oleh orang tersebut. Dalam hal ini perusahaan juga bisa melakukan penugasan resmi kepada karyawan yang mahir dalam pekerjaannya untuk selalu melakukan *posting* secara berkala dan menentukan karyawan mana saja yang harus mengikuti *post* tersebut.

5. *Role-Playing*

Role playing ada metode pelatihan yang mana peserta diminta untuk menanggapi masalah khusus yang mungkin mereka akan hadapi dalam pekerjaan mereka dengan memerankannya secara nyata. Memainkan peran sering digunakan untuk mengajarkan keterampilan seperti memberikan seperti melakukan wawancara, penanganan keluhan, melakukan tinjauan penilaian kinerja, pemecahan masalah tim, melakukan analisis dan lain sebagainya. Pelaksanaan *role playing* dikatakan berhasil bila aktivitas tersebut benar-benar mencerminkan situasi yang nyata. Penggunaan *role playing* ini seringkali terbukti berhasil digunakan untuk melatih pekerja dalam menghadapi individu yang sedang marah atau melakukan tindakan diluar kendali. *Role playing* ini sering digunakan pada jaringan restoran untuk melatih para pekerjanya untuk menghadapi situasi sulit seperti bila ada pasangan yang bertengkar di meja makan restoran. Ada pula contoh ketika manajer mengambil tindakan disiplin terhadap seorang pekerja yang melakukan tindakan indisipliner.

6. *Training Games*

Training Games dapat menjadi alat pembelajaran yang sangat berguna untuk membantu membuat kelompok yang dinamis. Game adalah sarana hemat biaya untuk mendorong keterlibatan dan minat para peserta terhadap topik pelatihan. Menurut Elizabeth Treher CEO The Learning Key Inc menyatakan bahwa permainan bisnis yang berkelompok menghasilkan retensi pengetahuan yang lebih baik, memberikan pembelajaran yang

terfokus, mudah diingat dan suasana belajar yang lebih menyenangkan dari metode tradisional. Manfaat utama dari game adalah peserta mempertahankan 75% dari pengetahuan yang mereka peroleh saat bermain game, menurut penelitian oleh National Training Laboratories di Jepang memperkirakan waktu pelatihan karyawan baru dalam menyiapkan makanan cepat saji dapat berkurang 50% akibat dari *training* yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan video game sebagai media pelatihannya.

7. *In-Basket Training*

In Basket Training adalah metode pelatihan di mana peserta diminta untuk menetapkan prioritas dan selanjutnya menangani sejumlah berkas seperti keluhan pelanggan, email, memorandum, laporan persediaan, telepon dan hal lain yang biasanya ada dalam meja manajer. Semua hal tersebut disajikan tanpa diberitahu urutan prioritas yang harus ditangani. Peserta diharuskan untuk bertindak berdasarkan informasi yang didapatkannya. Dalam metode ini, peserta pelatihan memberikan prioritas untuk setiap situasi tertentu sebelum mengambil keputusan pekerjaan mana yang akan dikerjakan terlebih dahulu. Bentuk pelatihan ini bermanfaat untuk membantu memprediksi keberhasilan pekerjaan yang dikerjakan ditingkat manajemen.

8. *On-the-Job Training*

On The Job Training (OJT) adalah metode dalam pelatihan yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya. OJT seringkali berdampak signifikan pada pengembangan pribadi. Kunci dari pelatihan ini adalah mentransfer pengetahuan dari pekerja yang terampil dan berpengalaman kepada karyawan baru namun dengan tetap menjaga produktivitas kedua pekerja tersebut. Dalam pelaksanaan OJT ini individu yang mengikuti seringkali

termotivasi untuk belajar karena secara langsung mereka memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan nantinya di perusahaan.

9. *Apprenticeship Training*

Pelatihan dengan metode magang adalah pelatihan yang menggabungkan instruksi kelas dengan OJT. Seseorang yang melakukan magang seringkali ikut di beri upah meskipun tidak setara dengan upah karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Banyak perusahaan bermitra dengan instansi pendidikan untuk dapat mendapatkan calon pekerja yang terampil. Perusahaan-perusahaan tersebut seringkali menghibahkan berbagai peralatan kepada instansi pendidikan yang digunakan sebagai media untuk belajar dan berlatih sehingga saat lulus nantinya para siswa yang lulus tersebut terbiasa dengan sistem atau alat yang digunakan di perusahaan tersebut.

10. *Team Training*

Team Training berfokus pada pemberian pengetahuan dan keterampilan pada individu yang nantinya diproyeksikan bekerja secara kolektif untuk dapat mencapai tujuan bersama. Sebagai contoh pekerja operator perakitan mobil yang mana didalam salah satu pekerjaannya secara bersama dilakukan dengan tim untuk memasang komponen interior, termasuk dashboard, jok, karpet, headliner dan trim. Selain team training ada pula yang disebut cross - training dimana dalam pelatihan ini pelatihan tidak hanya memberikan latihan pekerjaan yang harus dikerjakan nantinya namun peserta diwajibkan untuk dapat mengerjakan tugas yang dimiliki pekerja yang lain. *Cross training* ini ditujukan untuk melatih pekerja agar dapat melakukan fungsi dari anggota pekerja yang lainnya.

7.4 Pelaksanaan Pelatihan

Dalam pelaksanaan pelatihan diperlukan penyampaian serta meyakinkan para peserta mengenai manfaat yang akan diperoleh dalam menjalankan pelatihan. Program pelatihan yang telah disusun sempurna menjadi gagal ketika manajemen tidak dapat meyakinkan pesertanya akan manfaat yang diperoleh. Peserta harus yakin mengikuti pelatihan akan memperoleh nilai dan dapat membantu mereka mencapai tujuan pribadi serta profesional mereka. Program yang sukses akan dapat meningkatkan kredibilitas suatu pelatihan.

Ada beberapa kesulitan yang sering ditemui dalam menerapkan program pelatihan. Salah satunya diperlukan pelatih yang berkualitas dalam program pelatihan. Selain memiliki keterampilan komunikasi, pelatih harus mengetahui filosofi perusahaan, tujuannya, organisasi formal dan informal, dan tujuan program pelatihan.

Selain kesulitan yang akan dihadapi terdapat suatu permasalahan yang unik didalam program pelatihan. Karyawan dapat saja menolak dengan tegas. Mungkin juga sulit untuk menjadwalkan pelatihan seputar persyaratan kerja saat ini. Kecuali jika karyawan tersebut baru di perusahaan, dia pasti memiliki tugas penuh waktu untuk mengikutinya. Kesulitan lain dalam mengimplementasikan program pelatihan adalah pencatatan. Penting untuk memelihara catatan pelatihan, termasuk seberapa baik kinerja karyawan selama pelatihan dan kemudian catatan di tempat kerja. Informasi ini membantu mengukur efektivitas program serta memetakan kemajuan karyawan di perusahaan.

7.5 Evaluasi Pelatihan

Penggunaan metrik untuk evaluasi pelatihan sangat diperlukan oleh manajer untuk memperlancar jalannya program menuju persetujuan anggaran dan dukungan eksekutif. Sebagian

besar manajer setuju bahwa pelatihan tidak memerlukan biaya, tetapi membayar, dan pelatihan merupakan investasi, bukan pengeluaran. Namun, nilai sebenarnya dari pelatihan harus ditentukan apakah manajemen puncak akan siap untuk berinvestasi di dalamnya. Kerangka tradisional dalam evaluasi pelatihan didasarkan pada empat kriteria. Meskipun kerangka kerja ini dikembangkan beberapa dekade yang lalu, profesional SDM sering mengandalkannya untuk mengatur upaya evaluasi.

1. Reaksi

Kriteria pertama yaitu reaksi peserta pelatihan, evaluasi dilakukan terhadap bagaimana peserta memberikan umpan balik pada kegiatan tersebut. Setiap perusahaan yang mengadakan pelatihan tentu berharap agar kegiatan tersebut memberikan pengaruh tersendiri bagi para pesertanya. Reaksi peserta pelatihan, ketika dinilai, diukur pada penyelesaian sesi pelatihan dengan survei. Pertanyaan survei bisa spesifik atau umum (“seberapa puas Anda dengan presentasi strategi keterampilan penjualan?” versus “seberapa puas Anda dengan keseluruhan program pelatihan?”). Informasi ini dapat membantu perancang pelatihan menunjukkan dengan tepat aspek masalah potensial dari pelatihan serta kekurangannya. Mengevaluasi program pelatihan dengan cara menanyakan pendapat peserta adalah pendekatan yang memberikan tanggapan dan saran untuk perbaikan, yang pada dasarnya merupakan tingkat kepuasan pelanggan.

2. Pembelajaran

Kriteria kedua yaitu pembelajaran, mengacu pada sejauh mana prinsip, fakta, dan teknik dipahami dan disimpan dalam ingatan oleh karyawan. Pentingnya melakukan pengamatan serta penilaian terhadap seberapa jauh peserta menangkap dan juga memahami materi yang telah diberikan oleh instruktur. Bahkan peserta yang mendapatkan wawasan baru dari materi

pembelajaran juga menjadi ukuran penilaian. Seperti reaksi peserta pelatihan, pembelajaran sering dinilai pada penyelesaian program pelatihan (dan kadang-kadang, sepanjang kursus pelatihan) dengan tes yang sesuai (kecepatan mengetik atau mengingat konsep dari memori). Kedua kriteria evaluasi itu penting karena reaksi dan pembelajaran peserta pelatihan yang positif diharapkan mengarah pada cara-cara penilaian pelatihan yang lebih berhubungan dengan pekerjaan dan konkrit.

Beberapa organisasi menyelenggarakan tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari oleh para peserta dalam program pelatihan. Desain kelompok kontrol pretest-posttest adalah salah satu prosedur evaluasi yang dapat digunakan. Dalam prosedur ini, kedua kelompok menerima tes yang sama sebelum dan sesudah pelatihan. Kelompok eksperimen menerima pelatihan tetapi kelompok kontrol tidak. Setiap kelompok menerima peserta pelatihan yang ditugaskan secara acak. Perbedaan hasil pretest dan posttest antara kelompok dikaitkan dengan pelatihan yang diberikan. Masalah potensial dengan pendekatan ini adalah mengendalikan variabel selain pelatihan yang mungkin mempengaruhi hasil.

3. Perilaku

Kriteria ketiga yaitu perubahan perilaku, mengacu pada perubahan perilaku atau kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat dikaitkan dengan pelatihan. Secara khusus, kriteria ini menilai transfer pelatihan. Transfer pelatihan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan menggeneralisasi pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan ke tempat kerja, serta mempertahankan tingkat kecakapan keterampilan atau pengetahuan yang dipelajari dalam pelatihan. Namun, perlu diperhatikan juga bahwa perubahan sikap maupun perilaku

bisa dipengaruhi oleh bagaimana kondisi lingkungan dimana peserta berada. Pada beberapa kasus ada kemungkinan perubahan perilaku maupun sikap tersebut tidak terdeteksi sehingga dianggap gagal. Padahal penyebab utamanya adalah karena kedua level sebelumnya belum diaplikasikan secara tepat.

4. Hasil

Kriteria keempat yaitu hasil, mengacu pada sejauh mana hasil nyata yang dapat dikaitkan dengan pelatihan direalisasikan oleh organisasi. Pengukuran pada tingkat terakhir ini menggambarkan bahwa perusahaan akan menunjukkan kinerja yang baik. Tidak hanya perusahaan saja yang mendapatkan manfaat, tetapi juga pihak karyawan. Selain kelangsungan usaha dan karyawan, semua yang terlibat di aktivitas pekerjaan di perusahaan tersebut tetap mendapatkan manfaat baik. Ini merupakan level tertinggi dalam model evaluasi program training. Hasil organisasi mengacu pada hasil seperti peningkatan produktivitas, biaya lebih rendah, dan kualitas produk atau layanan yang lebih tinggi. Hasil dalam konteks pelatihan menunjukkan apakah (dan seberapa baik atau buruk) suatu organisasi telah mencapai keunggulan kompetitif. Demikian juga, penilaian hasil dari waktu ke waktu dapat menginformasikan apakah (dan seberapa baik atau buruk) keunggulan kompetitif telah dipertahankan dari waktu ke waktu. Sementara banyak penelitian tentang reaksi, pembelajaran, dan perilaku peserta pelatihan telah dikumpulkan selama beberapa dekade terakhir, hasil yang diperoleh relatif sedikit.

Di sini metrik membahas keuntungan bisnis, seperti data produktivitas, bukan jumlah sesi pelatihan yang diselesaikan atau kepuasan yang diperoleh karyawan dari sesi pelatihan. Misalnya,

jika tujuan program pencegahan kecelakaan adalah untuk mengurangi jumlah dan tingkat keparahan kecelakaan sebesar 15 persen, membandingkan tingkat kecelakaan sebelum dan sesudah pelatihan memberikan metrik keberhasilan yang berguna. Leslie Joyce, wakil presiden manajemen bakat global di Novelis dan mantan CLO di Home Depot, mengatakan, "Jika ada perubahan perilaku atau peningkatan kinerja, sebagian besar CEO yang pernah bekerja dengan saya akan setuju bahwa pelatihan memiliki dampak. *Return on investment* (ROI) adalah kriteria hasil yang penting. CEO ingin melihat pelatihan dalam hal yang dapat mereka hargai seperti dampak bisnis, keselarasan bisnis, dan ROI, yaitu sejauh mana manfaat pelatihan lebih besar daripada biaya untuk menyediakannya. Namun, studi terbaru dari ROI Institute menunjukkan bahwa meskipun 96 persen eksekutif ingin melihat efek bisnis dari pembelajaran, hanya 8 persen yang menerimanya. Namun demikian, dalam lingkungan persaingan global saat ini, pelatihan tidak akan dihargai dengan investasi berkelanjutan kecuali jika pelatihan menghasilkan peningkatan kinerja yang berdampak pada laba. Saat ini, organisasi hanya dapat membenarkan investasi dalam pelatihan yang jelas penting untuk kesuksesan bisnis dan yang benar-benar memberikan hasil yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing secara efektif.

Benchmarking adalah proses pemantauan dan pengukuran proses internal perusahaan, seperti operasi, dan kemudian membandingkan data dengan informasi dari perusahaan yang unggul di bidang tersebut. Karena program pelatihan untuk perusahaan yang berbeda adalah unik, ukuran pelatihannya harus luas. Pertanyaan perbandingan umum berfokus pada metrik seperti biaya pelatihan, rasio staf pelatihan terhadap karyawan, dan apakah sistem pengiriman baru atau lebih tradisional digunakan. Informasi yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan ini mungkin kurang detail untuk memungkinkan perbaikan khusus dari

kurikulum pelatihan. Namun, sebuah perusahaan mungkin mengenali, misalnya, bahwa organisasi lain mampu memberikan banyak pelatihan dengan biaya yang relatif kecil. Informasi ini kemudian dapat memicu perusahaan untuk menindaklanjuti dengan wawancara atau kunjungan lapangan untuk menentukan apakah fenomena tersebut mewakili “praktik terbaik”.

Standar kualitas adalah ukuran hasil penting lainnya. Standar yang diakui dengan baik adalah standar jaminan kualitas ISO 9001, yang menyatakan: “Karyawan harus menerima pelatihan dan memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka.” Untuk mematuhi standar, perusahaan harus menyimpan catatan tertulis tentang pelatihan karyawan mereka untuk menunjukkan bahwa karyawan telah dilatih dengan benar. Pikirkan kemungkinan pertanyaan yang mungkin ditanyakan oleh auditor kepatuhan saat mengaudit sebuah perusahaan. Beberapa mungkin “Bagaimana perusahaan Anda menilai kebutuhan akan jenis dan jumlah pelatihan dan pendidikan yang diterima oleh semua kategori karyawan? Berapa persentase karyawan yang menerima pelatihan setiap tahun? Berapa rata-rata jumlah jam pelatihan dan pendidikan per karyawan?” Di bawah ISO 9001, pemantauan kualitas pelatihan adalah penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, S.J. and Böhringer, M., (2011). Modeling use continuance behavior in microblogging services: the case of Twitter. *Journal of Computer Information Systems*, 51(4), pp.1-10.
- Dessler, G., (2020). *Human resource management twelfth edition*. Pearson International Edition.
- Dias, L.P., (2012). Beginning Management of Human Resources. *Flatworld Knowledge: Washington, DC, USA*.
- Information Resources Management Association, (2012). Human Resources Management Set: Concepts, Methodologies, Tools and Applications.
- Michael, A., (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice.
- Mondy, R.W. and Martocchio, J.J., (2016). *Human resource management*. Pearson Educación.
- Rowley, C., and Jackson, K., (2011). Armstrong's human resource management, the key concepts practice. Taylor & Francis Group.

BAB VIII

DISIPLIN KERJA

Oleh Dr. H. Aang Munawar, S.E., M.M., CIFM., CIGS, CIMA, CIERM, CIBG, CIIQA, CIABV.

8.1 Pendahuluan

Mendisiplinkan karyawan seringkali merupakan salah satu bagian tersulit dari pekerjaan sumber daya manusia. Memiliki kebijakan disiplin progresif yang jelas dan terdefinisi dengan baik tidak hanya melindungi perusahaan, tetapi juga menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan sedang menciptakan budaya kepercayaan dan kejujuran. Disiplin adalah pengaturan dan modulasi aktivitas manusia untuk menghasilkan kinerja yang terkendali. Tujuan sebenarnya dari disiplin cukup sederhana. Hal ini untuk mendorong karyawan untuk memastikan standar kinerja pekerjaan yang ditetapkan dan untuk berperilaku bijaksana dan aman di tempat kerja. Disiplin sangat penting untuk semua tindakan kelompok yang terorganisir.

Disiplin adalah pembelajaran karyawan yang mendorong pengendalian diri, dedikasi, dan perilaku tertib. Disiplin umumnya seringkali digunakan dalam arti terbatas yang berarti hukuman. Akibatnya, prosedur tertulis yang digunakan untuk menghukum karyawan karena kekurangan pekerjaan disebut prosedur disiplin. Hukuman adalah proses pemberian stimulus yang tidak menyenangkan, seperti surat peringatan atau penangguhan, atau menahan *reward*, seperti tidak memberikan kenaikan gaji yang dijadwalkan karena kekurangan pekerjaan seorang karyawan. Hukuman hanyalah salah satu bentuk disiplin; bentuk lainnya adalah penguatan positif, termasuk pujian dan pujian, dan pengembangan sumber daya manusia. Langkah pertama adalah

membangun dan mempertahankan garis disiplin yang masuk akal, tetapi tegas. TERLALU TINGGI - Orang-orang dihina. Produktivitas turun. TERLALU RENDAH - Orang mengambil kebebasan. Produktivitas turun.

8.2 Definisi Disiplin

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena aturan prosedur dilanggar. (Dessler, 2011). Disiplin harus dilihat sebagai suatu kondisi di dalam organisasi di mana Karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam hal aturan, Standar dan kebijakan organisasi dan apa konsekuensi dari pelanggaran. (Byars and Rue, 2000)

Dari definisi tersebut, dapat ditemukan beberapa elemen berikut:

1. Tujuannya adalah perilaku tertib.
2. Perilaku tertib merupakan keinginan kelompok.
3. Perilaku tertib membantu pencapaian tujuan organisasi
4. Ketika anggota berperilaku tepat sesuai aturan, tidak perlu tindakan disipliner. Ini adalah disiplin diri.
5. Ketika beberapa anggota melanggar aturan dan peraturan, tindakan hukuman diperlukan untuk memperbaikinya.
6. Hukuman memiliki dua tujuan: pertama, untuk secara langsung menghukum seseorang atas suatu pelanggaran dan kedua, untuk memberi contoh kepada orang lain agar tidak melanggar aturan dan peraturan.

Menurut Richard D. Calhoon, "Disiplin adalah kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi aturan, regulasi, standar dan prosedur yang dianggap perlu bagi sebuah organisasi." Oleh karena itu disiplin berarti mengamankan perilaku yang konsekuen sesuai dengan norma perilaku yang diterima. Saya yakin Anda akan setuju bahwa disiplin sangat penting dalam setiap aspek kehidupan. Hal ini sama pentingnya dalam usaha industri.

Secara sederhana, disiplin berarti keteraturan. Ini menyiratkan tidak adanya kekacauan, ketidakteraturan dan kebingungan dalam perilaku pekerja.

Mari kita cek definisi lain oleh Ordway Tead, “Disiplin adalah pelaksanaan urusan yang tertib oleh anggota organisasi yang mematuhi peraturan yang diperlukan karena mereka ingin bekerja sama secara harmonis dalam meneruskan tujuan yang menjadi pandangan kelompok, dan dengan rela mengakui bahwa, untuk melakukan ini, keinginan mereka harus sesuai. dibawa ke dalam kesatuan yang wajar dengan persyaratan kelompok dalam tindakan.

Karyawan yang mematuhi aturan dan standar dihargai dengan pujian, keamanan, dan sering kali dengan kemajuan. Mereka yang tidak dapat mengikuti atau memenuhi standar kinerja akan dihukum sedemikian rupa sehingga mereka dapat dengan jelas mempelajari kinerja dan perilaku yang dapat diterima. Sebagian besar karyawan mengakui sistem ini sebagai cara yang sah untuk menjaga ketertiban dan keamanan dan untuk membuat semua orang bekerja menuju tujuan dan standar organisasi yang sama. Bagi sebagian besar karyawan, disiplin diri adalah disiplin terbaik. Seringkali tidak, kebutuhan untuk menjatuhkan hukuman adalah kesalahan manajemen dan juga pekerja individu. Untuk alasan itu saja, seorang supervisor harus mengambil tindakan disipliner hanya setelah semuanya gagal. Disiplin tidak boleh digunakan sebagai pertunjukan otoritas atau kekuasaan di pihak supervisor.

8.2.1 Sifat Disiplin

Pemeliharaan disiplin merupakan prasyarat untuk pencapaian produktivitas maksimum, tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga untuk seluruh bangsa. Hanya karena ini itu. Bagaimanapun semuanya adalah masalah realisasi! Tidak ada

tekanan yang dapat berhasil dalam jangka panjang kecuali jika seseorang berkomitmen untuk meningkatkan atau belajar.

Disiplin sejati bersifat mendidik karena mengubah sikap pekerja terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. Oleh karena itu, harus dipahami bahwa disiplin harus dikembangkan dari dalam. Poin penting lainnya yang harus Anda perhatikan di sini adalah bahwa disiplin harus bersifat reformatif dan bukan menghukum. Kita harus membidik pembangunan daripada menghukum. Saya yakin bahwa Anda akan mematuhi sesuatu yang dijelaskan kepada Anda dengan cara yang tenang dan matang daripada yang diperintahkan! Menurut Megginson, disiplin melibatkan tiga hal berikut. (1) Disiplin diri. (2) Perilaku tertib. (3) Hukuman

Mari kita periksa istilah-istilah ini: Disiplin diri menyiratkan bahwa seseorang membawa disiplin dalam dirinya dengan tekad untuk mencapai tujuan yang telah dia tetapkan untuk dirinya sendiri dalam hidup. Perilaku tertib mengacu pada disiplin sebagai syarat yang harus ada untuk perilaku tertib dalam organisasi. Hukuman digunakan untuk mencegah ketidakdisiplinan. Ketika seorang pekerja tersesat dalam perilakunya, dia harus dihukum untuk hal yang sama dan pengulangannya harus dicegah.

8.2.2 Disiplin Positif dan Disiplin Negatif

Disiplin positif melibatkan penciptaan suasana dalam organisasi di mana karyawan bersedia mematuhi aturan dan peraturan yang ditetapkan. Disiplin positif dapat dicapai melalui penghargaan dan kepemimpinan yang efektif. Menurut Spiegel, "Disiplin positif tidak menggantikan akal budi tetapi menerapkan akal budi untuk pencapaian tujuan bersama. Disiplin Positif tidak membatasi kebebasan individu tetapi memungkinkan dia untuk memiliki tingkat ekspresi diri yang lebih besar dalam berjuang untuk mencapai tujuan kelompok, yang dia identifikasi sebagai miliknya." Artinya Disiplin positif bukanlah hal yang ideal sehingga

tidak dapat dicapai. Ini juga tidak berarti bahwa kebebasan individu dibatasi, melainkan memberikan kesempatan yang lebih baik kepada seorang individu untuk mengekspresikan dirinya. Individu dalam proses ini, mampu menjembatani kesenjangan antara dirinya dan tujuan kelompok.

Perlu juga dicatat bahwa disiplin positif mendorong kerja sama dan koordinasi dengan minimal organisasi formal. Ini mengurangi kebutuhan akan pengawasan ketat yang diperlukan untuk mempertahankan standar dan mematuhi aturan dan peraturan. Setiap orang bertanggung jawab kepada diri sendiri dan oleh karena itu seseorang tidak bertanggung jawab kepada orang lain. Di bawah disiplin negatif, hukuman digunakan untuk memaksa pekerja mematuhi aturan dan peraturan. Dengan kata lain, pekerja berusaha untuk mematuhi aturan dan peraturan karena takut akan peringatan, hukuman, dan bentuk hukuman lainnya. Pendekatan disiplin ini disebut pendekatan negatif.

Ini adalah keadaan yang tidak menguntungkan yang membuat karyawan frustrasi, dan akibatnya menghasilkan semangat kerja yang rendah. Izinkan saya mengajukan pertanyaan, bagaimana reaksi Anda jika Anda dihukum karena tindakan Anda yang salah? Apakah Anda akan menyambutnya? Saya yakin akan jauh lebih baik jika lingkungan diciptakan di mana seseorang tidak melakukan tindakan yang salah. Jika ada beberapa ketidakdisiplinan, itu harus ditangani dengan cara yang tenang dan matang.

Ada kelemahan lain yang berkaitan dengan disiplin negatif. Seorang karyawan menjadi sesat dalam perilakunya setiap kali ada kemungkinan sekecil apa pun untuk lolos dari hukuman atau ketika dia yakin bahwa tindakannya akan luput dari perhatian. Manajer yang berorientasi progresif dan pengembangan mengadopsi pendekatan positif terhadap disiplin daripada pendekatan negatif. Dalam pendekatan positif, upaya dilakukan untuk mendidik para

pekerja nilai-nilai disiplin. Para pekerja harus diajari disiplin diri. Tindakan disipliner harus diambil hanya dalam keadaan luar biasa di mana tidak ada alternatif lain yang tersisa. Tindakan disipliner harus selalu memasukkan pertimbangan penyebab yang adil dan proses yang wajar.

Beberapa gejala ketidakdisiplinan umum dapat berupa: Tidak masuk kerja, ketidakhadiran, Menyalahgunakan pelanggan, Bahasa kasar terhadap supervisor, Penyerangan dan perkelahian antar karyawan, Menyebabkan kondisi kerja yang tidak aman, Kerusakan atau kehilangan mesin atau bahkan Ketidakhormatan, Ketidakhormatan kepada pemberi kerja (termasuk persaingan dengan pemberi kerja, konflik kepentingan), Memalsukan catatan perusahaan (termasuk catatan waktu, catatan produksi), Memalsukan lamaran pekerjaan, Perjudian, Permainan Kuda, Inkompetensi (termasuk produktivitas rendah), Pembangkangan, Meninggalkan tempat kerja (termasuk berhenti lebih awal), Bermalas-malasan, Perilaku buruk saat mogok kerja, Kelalaian, Perilaku cabul atau tidak bermoral, Partisipasi dalam pemogokan yang dilarang, Memiliki atau menggunakan obat-obatan atau minuman keras, Bahasa yang tidak senonoh atau kasar (bukan terhadap supervisor), Penolakan untuk menerima tugas pekerjaan, Penolakan untuk bekerja lembur, Tidur di tempat kerja, Perlambatan, Keterlambatan, Ancaman Pencurian atau penyerangan terhadap perwakilan manajemen.

8.2.3 Tujuan Penegakan Kedisiplinan Kerja

Tujuan disiplin menurut Dessler (2011) adalah untuk mendorong karyawan berperilaku bijaksana di tempat kerja, di mana menjadi bijaksana didefinisikan sebagai mematuhi aturan dan peraturan. Dalam sebuah organisasi, aturan dan regulasi memiliki tujuan yang sama dengan yang dilakukan hukum dalam masyarakat; disiplin diperlukan ketika salah satu aturan atau

peraturan ini dilanggar. Berikut adalah beberapa maksud dan tujuan dari tindakan disipliner:

1. Untuk menegakkan aturan dan peraturan.
2. Untuk menghukum pelakunya.
3. Menjadi contoh bagi orang lain untuk mengikuti aturan dengan ketat.
4. Untuk memastikan kelancaran organisasi.
5. Meningkatkan efisiensi kerja.
6. Memelihara perdamaian industri.
7. Meningkatkan hubungan kerja dan toleransi.
8. Mengembangkan budaya kerja yang meningkatkan kinerja.

Dessler (2011) berpendapat bahwa proses disiplin yang adil dan adil didasarkan pada tiga landasan: aturan dan peraturan, sistem hukuman progresif dan proses banding. Mari kita selidiki ini sedikit lebih banyak. Dessler (2011) menyatakan bahwa seperangkat aturan dan regulasi yang jelas adalah fondasi pertama. Aturan-aturan ini menangani hal-hal seperti pencurian, perusakan properti perusahaan, minum-minum di tempat kerja dan pembangkangan. Tujuan dari aturan ini adalah untuk memberi tahu karyawan sebelumnya tentang perilaku apa yang dapat dan tidak dapat diterima. Hal ini biasanya dilakukan selama masa orientasi karyawan.

Sistem hukuman progresif adalah pondasi kedua dari pendisiplinan yang efektif. Hukuman, menurut Dessler, dapat berkisar dari peringatan lisan hingga peringatan tertulis hingga penangguhan dari pekerjaan hingga pemecatan. Beratnya hukuman biasanya merupakan fungsi dari jenis pelanggaran dan berapa kali pelanggaran telah dilakukan. Terakhir, harus ada proses banding sebagai bagian dari proses pendisiplinan; ini membantu memastikan bahwa disiplin diterapkan secara adil dan merata. Hak untuk Mengambil Tindakan Disiplin. Hak untuk mengambil

tindakan disipliner berasal dari hubungan pimpinan-karyawan dan diatur oleh kontrak kerja, tata tertib perusahaan (untuk pekerja) atau aturan perilaku dan disiplin (banding) (untuk staf pengawas) organisasi ketepatan dalam kasus disiplin sangat penting. Harus dipastikan aturan disiplin mana yang berlaku bagi karyawan yang menunggak untuk mengambil tindakan.

8.2.4 Pentingnya Membuat dan Mengikuti Kebijakan Disiplin Karyawan

Kebijakan disiplin yang efektif bermanfaat bagi karyawan dan pimpinan. Ini memberi karyawan kesempatan untuk berkembang dan meningkat. Ini juga melindungi pimpinan jika karyawan tersebut kemudian diberhentikan.

1. **Pertumbuhan Karyawan – Bisnis yang sukses membantu karyawan mereka berkembang dan berkembang.** Melalui kebijakan disiplin progresif, karyawan terbantu dalam mengatasi kesalahan mereka dan menjadi kontributor yang lebih besar bagi bisnis.
2. **Perlindungan Pimpinan – Beberapa karyawan menentang keputusan hubungan kerja atau tindakan disipliner lainnya, dan konflik tersebut dapat menjadi kasus hukum.** Membuat dan mengikuti kebijakan disiplin akan memastikan perusahaan memiliki dokumentasi dan membantu tetap adil dalam mengambil keputusan, yang pada akhirnya melindungi bisnis.
3. **Tempat Kerja yang Adil – Sebuah kebijakan juga memastikan bahwa setiap orang diperlakukan dengan adil.** Perusahaan akan mengikuti dan mendokumentasikan proses yang sama untuk semua orang, membantu menghindari bias atau diskriminasi

Setiap kebijakan harus ditulis dengan jelas dan diberikan kepada karyawan. Ini harus mencakup aturan dan contoh beberapa perilaku yang mungkin mengarah pada tindakan disipliner. Anda

harus mencantumkan langkah-langkah dan tindakan yang akan diambil perusahaan ketika ada pelanggaran atau kesalahan. Banyak perusahaan memilih untuk menyertakan pernyataan yang melindungi hak mereka untuk memberhentikan karyawan sesuka hati.

8.3 Penanggungjawab Kedisiplinan Kerja

Atasan langsung bertanggung jawab untuk memelihara disiplin dan moral di antara karyawan yang dia awasi dan untuk memulai tindakan disipliner yang sesuai jika fakta-fakta menjamin tindakan tersebut. Supervisor lini bertanggung jawab atas penegakan peraturan perusahaan. Ini adalah tanggung jawab penting yang membutuhkan ketidakberpihakan, penilaian yang baik, dan keberanian. Oleh karena itu, tindakan disipliner harus dilakukan oleh supervisor lini. Namun, untuk menghindari rasa malu dan pelanggaran kebijakan dan aturan perusahaan serta kontrak serikat pekerja, sebelum mengambil tindakan disipliner yang melibatkan surat peringatan, skorsing atau pemecatan, ia harus berkonsultasi terlebih dahulu dengan atasannya dan manajer personalia. Ia harus mengetahui latar belakang mengapa kebijakan atau aturan tertentu dibuat.

Manajer personalia atau direktur hubungan industrial akan lebih berkompeten untuk memberikan nasihat tentang kepantasan tindakan yang dimaksud dan kemudian dia akan tahu bagaimana mengambil tindakan tersebut. Investigasi, dengar pendapat, dan prosedur khusus mungkin terlibat dalam kasus disipliner yang serius. Harus diingat bahwa tindakan disipliner adalah alat, bukan senjata pengawasan.

Supervisor harus benar-benar memahami tujuan tindakan disipliner dan harus diberikan pelatihan tentang teknik penanganan masalah disiplin sehari-hari. Pelatihan tersebut dapat dalam bentuk role-playing, studi kasus, film, dan diskusi ceramah oleh para ahli

dari luar. Supervisor yang memiliki kualitas kepemimpinan mampu menangani fungsi disiplin dengan baik. Tetapi juga merupakan tanggung jawab manajemen untuk membekali pengawas dengan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan pengawasan yang baik, melalui program pelatihan.

8.4 Faktor-Faktor Penentu Sistem Kedisiplinan Kerja yang Efektif

Disiplin adalah kunci sukses. Theodore Roosevelt pernah berkata "Dengan disiplin diri hampir segala sesuatu mungkin". Disiplin diri membuat karyawan menyadari apa yang dibutuhkan dalam bekerja. Disiplin dapat berhubungan positif dengan kinerja. Ini adalah jembatan antara tujuan dan pencapaian. Disiplin yang efektif harus ditujukan pada perilaku, dan bukan pada kepribadian karyawan. Ini karena alasan disiplin adalah untuk meningkatkan kinerja daripada menghukum karyawan.

Faktor-faktor yang diperlukan untuk sistem disiplin yang efektif meliputi:

1. Pelatihan pengawas diperlukan: Kekuasaan untuk melaksanakan disiplin harus berada di tangan orang yang terlatih untuk memastikan penggunaan Kekuasaan yang tepat hanya pada pelanggar, tetapi tidak pada orang yang tidak bersalah. Itulah alasan mengapa Supervisor dan manajer perlu dilatih tentang kapan dan bagaimana disiplin harus digunakan. Pelatihan keterampilan konseling perlu diberikan karena keterampilan ini digunakan saat menangani karyawan bermasalah. Selain itu, harus dipastikan bahwa keputusan disiplin yang diambil oleh atasan yang terlatih harus dianggap adil dan tidak memihak baik oleh karyawan maupun manajer untuk membangun rasa hormat terhadap sistem yang akan membantu dalam mengembangkan hubungan industrial yang sehat.

2. Sentralisasi disiplin: Tidak ada seorang pun di atas hukum, siapa pun sama di depan hukum dan hukumannya sama bagi siapa pun. demikian pula, organisasi juga harus menerapkan prinsip yang sama, yang diterapkan dalam supremasi hukum. Terpusat berarti bahwa keputusan disiplin harus seragam di seluruh organisasi. Semakin besar keseragaman, semakin tinggi efektivitas prosedur disiplin.
3. Disiplin impersonal: Disiplin harus ditangani secara impersonal. Manajer harus berusaha meminimalkan perasaan tidak enak yang timbul dari keputusan dengan menilai perilaku ofensif dan bukan dengan menilai orang tersebut. Manajer harus membatasi keterlibatan emosional mereka dalam sesi disiplin.
4. Tinjau keputusan disiplin: Keputusan disiplin harus ditinjau sebelum diterapkan. Ini akan memastikan keseragaman dan keadilan sistem dan akan meminimalkan kesewenangan sistem disiplin.
5. Pemberitahuan perilaku yang dapat mengakibatkan disiplin: Tindakan yang mengarah pada pelanggaran dapat dicatat dan didokumentasikan sehingga karyawan mengetahui tindakan tersebut. Ini tidak akan dapat mereka untuk mengklaim bahwa mereka belum diberitahu, sebelumnya, mengenai hal yang sama.
6. Informasi mengenai hukuman: Pimpinan harus menetapkan hukuman dan tindakan lain seperti peringatan, teguran, pemecatan dan pemecatan jauh-jauh hari sebelumnya. Semua rencana tindakan ini harus dikomunikasikan kepada karyawan.
7. Disiplin harus progresif: Sistem disiplin harus bersifat progresif. Dalam pendekatan disiplin progresif, tingkat keparahan tindakan untuk memodifikasi perilaku meningkat dengan setiap langkah karena karyawan terus menunjukkan

perilaku yang tidak pantas. Keuntungan dari pendekatan ini adalah bahwa karyawan tidak dapat menerima begitu saja.

8. Dokumentasi: Disiplin yang efektif membutuhkan pencatatan tertulis yang akurat dan pemberitahuan tertulis kepada karyawan. Dengan demikian, semakin sedikit kesempatan yang tersisa bagi karyawan untuk mengatakan bahwa dia “tidak tahu” tentang kebijakan tersebut.
9. Disiplin harus adil: Keputusan disiplin harus cukup adil bagi karyawan. Baik *over-penalization* maupun *under-penalization* dianggap tidak adil bagi karyawan bermasalah. Selain itu, keadilan internal harus dipertahankan, yaitu dua karyawan yang telah melakukan pelanggaran yang sama harus dihukum sama.
10. Disiplin harus fleksibel dan konsisten: Manajer yang menjalankan disiplin harus mempertimbangkan efek tindakan yang diambil oleh manajer lain dan tindakan lain yang diambil di masa lalu. Disiplin yang konsisten membantu menetapkan batasan dan memberi tahu orang tentang apa yang bisa dan tidak bisa mereka lakukan. Disiplin yang tidak konsisten menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian.
11. Tindakan disipliner harus segera: Disiplin yang efektif harus segera. Selisih waktu yang lebih lama antara pelanggaran dan tindakan disipliner akan mengakibatkan ketidakefektifan disiplin; selain itu dapat memberikan ruang lagi untuk melakukan perbuatan tercela, yang dapat menimbulkan perasaan sembrono dan lalai dalam benak orang lain atas manajemen organisasi dan juga dapat menimbulkan perasaan sembrono di kalangan karyawan.

Selain faktor-faktor tersebut di atas. Ada tips kunci disiplin yang harus diikuti dengan cermat.

1. Selalu dokumentasikan peringatan lisan secara tertulis segera setelah diberikan.
2. Selalu menyampaikan peringatan tertulis secara langsung dan mendokumentasikan apa yang dikatakan secara tertulis segera setelah pertemuan.
3. Wawancarai karyawan yang dituduh, beri tahu mereka tentang keluhannya dan biarkan mereka menceritakan kisahnya dari sisi mereka.
4. Izinkan karyawan (serikat pekerja atau non serikat pekerja) untuk menghadirkan perwakilan selama wawancara mereka jika diminta.
5. Mewawancarai saksi lain yang mungkin memiliki pengetahuan tentang peristiwa yang berkaitan dengan pengaduan.
6. Pertimbangkan untuk meminta penasihat hukum melakukan wawancara investigasi
7. Jika investigasi menyimpulkan bahwa tindakan disipliner diperlukan, tinjau catatan disiplin karyawan.
8. Tinjau disiplin yang diterapkan dalam situasi serupa di masa lalu.
9. Seimbangkan keseriusan perilaku dengan catatan keseluruhan karyawan untuk menentukan disiplin yang sesuai.
10. Dokumentasikan hasil investigasi Anda dan hasil tindakan disipliner apa pun.
11. Jika Anda memutuskan untuk memberhentikan karyawan yang dituduh melakukan indisipliner serius, luangkan waktu yang cukup untuk menyelidiki dan mendokumentasikan alasan penghentian.

8.5 Karakteristik Proses Kedisiplinan Yang Efektif

Beberapa Fitur Proses Kedisiplinan Kerja yang efektif bagi para karyawan adalah sebagai berikut :

1. Prosedur disipliner diarahkan pada perilaku pekerja daripada orangnya. Fitur utama dari proses yang efektif mencakup prinsip-prinsip pendisiplinan pekerja berikut ini. Jangka waktu antara pelanggaran dan pendisiplinan harus singkat. Agar disiplin menjadi paling efektif, itu harus diberikan sesegera mungkin, tetapi tanpa membuat keputusan yang emosional dan irasional.
2. Tindakan disipliner harus didahului dengan peringatan dini. Mencatat pelanggaran aturan dalam catatan karyawan tidak cukup untuk mendukung tindakan disipliner. Seorang karyawan yang tidak diberitahu tentang suatu pelanggaran tidak dianggap telah diberi peringatan. Memperhatikan bahwa karyawan telah diberitahu tentang pelanggaran tersebut dan meminta karyawan untuk menandatangani formulir disiplin adalah praktik ketenagakerjaan yang sah. Kegagalan untuk memperingatkan seorang karyawan tentang konsekuensi dari pelanggaran berulang terhadap suatu aturan adalah alasan yang sering dikutip untuk membatalkan tindakan disipliner.
3. Konsistensi dalam prosedur disiplin adalah kuncinya. Inkonsistensi menurunkan moral, mengurangi rasa hormat terhadap supervisor, dan menyebabkan keluhan. Konsistensi tidak berarti bahwa tidak adanya pelanggaran di masa lalu, masa kerja yang panjang, catatan kerja yang baik, dan faktor-faktor lain yang meringankan tidak harus dipertimbangkan ketika menerapkan disiplin. Namun, seorang karyawan harus merasa bahwa pada dasarnya dalam keadaan yang sama, karyawan lain mana pun akan menerima hukuman/hukuman yang sama.

4. Pengawas harus mengambil langkah-langkah untuk memastikan ketidakberpihakan ketika menerapkan disiplin. Karyawan harus merasa bahwa tindakan disipliner adalah konsekuensi dari perilaku, bukan dari kepribadian atau hubungan dengan supervisor. Supervisor harus menghindari berdebat dengan karyawan dan harus menerapkan disiplin dengan cara yang lugas dan tenang. Menerapkan disiplin tanpa kemarahan atau permintaan maaf dan kemudian melanjutkan hubungan yang menyenangkan membantu mengurangi efek negatif dari disiplin.
5. Biasanya, supervisor harus mengelola disiplin secara pribadi. Hanya dalam kasus pembangkangan berat atau pelanggaran aturan yang mencolok dan serius, teguran publik diinginkan. Kemudian teguran publik membantu supervisor mendapatkan kembali kendali atas suatu situasi. Namun, bahkan dalam situasi seperti itu, tujuan penyelia adalah untuk mendapatkan kembali kendali, bukan untuk mempermalukan karyawan.
6. Supervisor harus memperingatkan karyawan tentang hasil pelanggaran berulang. Terkadang saran kepada karyawan tentang cara memperbaiki perilaku bermanfaat. Pengawas harus sangat enggan untuk menjatuhkan skorsing disipliner dan memberhentikan pekerja. Biasanya, disiplin gelar ini disediakan untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi. Namun, meskipun penyelia biasanya tidak memiliki wewenang untuk memberikan penangguhan disiplin atau memberhentikan pekerja, mereka hampir selalu menjadi orang yang harus merekomendasikan tindakan tersebut kepada manajemen yang lebih tinggi.
7. Akhirnya, perlu untuk mendokumentasikan tindakan yang diambil dan menginformasikan orang lain dalam organisasi.

Setiap kali sebuah organisasi mengambil tindakan disipliner, organisasi tersebut harus mempertimbangkan kemungkinan adanya keluhan Kesetaraan Kesempatan Kerja. Dokumentasi harus cukup rinci sehingga manajer lain pada tingkat yang sama dalam organisasi akan sampai pada kesimpulan yang sama atau setidaknya melihat dengan jelas mengapa keputusan itu dibuat. Dokumentasi yang memadai tidak berarti bahwa setiap detail pekerjaan seseorang perlu dicatat. Sebaliknya, manajer harus menyimpan catatan akurat dari elemen-elemen yang secara signifikan berkontribusi atau menghambat upaya kerja. Selain itu, informasi ini, baik positif maupun negatif, harus dikomunikasikan kepada karyawan baik secara lisan maupun tertulis.

8.6 Penyebab Ketidaksiplinan

Berbagai faktor sosial ekonomi dan budaya berperan dalam menciptakan ketidaksiplinan dalam suatu organisasi. Kami bertanya-tanya apakah Anda menyadari fakta bahwa sering kali ketidaksiplinan dapat muncul karena manajemen yang buruk di pihak Anda. Kata-kata dan tindakan yang tidak peka dan tidak bijaksana dari seorang manajer merupakan alasan kuat bagi bawahan untuk melakukan tindakan tidak disiplin. Komunikasi yang rusak oleh atasan dan kepemimpinan yang tidak efektif. Penyebab Ketidaksiplinan kerja adalah: Alasannya bisa berkisar dari upah yang buruk hingga manajemen yang buruk dan kesenjangan komunikasi antara serikat pekerja dan manajemen.

Penyebab umum ketidaksiplinan adalah sebagai berikut:

1. **Praktik Manajemen yang Tidak Adil:** Manajemen terkadang memanjakan diri dalam praktik yang tidak adil seperti: Diskriminasi upah, Ketidakpatuhan terhadap kebijakan promosi dan kebijakan transfer, Diskriminasi dalam pembagian

pekerjaan, Penanganan pengaduan yang salah, Pembayaran upah rendah, Keterlambatan pembayaran upah, Menciptakan kehidupan kerja yang berkualitas rendah, dan lain-lain. Praktik pengelolaan yang tidak adil ini lambat laun mengakibatkan ketidakdisiplinan.

2. Tidak Adanya Kepemimpinan yang Efektif: Tidak adanya kepemimpinan yang efektif menghasilkan manajemen yang buruk di bidang arahan, bimbingan, instruksi, dan lain-lain. Hal ini pada gilirannya menghasilkan ketidakdisiplinan.
3. Hambatan Komunikasi: Hambatan komunikasi dan tidak adanya pendekatan manusiawi di pihak atasan mengakibatkan frustrasi dan ketidakdisiplinan di antara para pekerja. Manajemen harus merumuskan secara jelas kebijakan tentang disiplin. Kebijakan ini harus dikomunikasikan dan kebijakan tersebut harus diikuti secara konsisten dalam organisasi. Manajemen juga harus berempati terhadap karyawan.
4. Berbagai Tindakan Disiplin: Tindakan disipliner yang konsisten harus ada dalam organisasi untuk memberikan keadilan yang sama bagi semua pihak. Pada waktu yang berbeda dan untuk semua orang, standar tindakan disipliner yang sama harus diambil jika tidak, hal itu dapat menimbulkan ketidakdisiplinan yang berkembang di industri di masa depan yaitu, fungsi kehati-hatian di masa lalu manajemen harus bebas dari bias, hak istimewa, atau favoritisme.
5. Pengawasan Cacat: Supervisor adalah atasan langsung dari para pekerja dan banyak masalah disipliner memiliki pengawasan yang salah. Sikap dan perilaku supervisor dapat menimbulkan banyak masalah. Karena pemeliharaan disiplin adalah disiplin yang merupakan inti dari tanggung jawab pengawasan, ketidakdisiplinan dapat muncul dari keinginan jenis pengawasan yang tepat.

6. Perhatian yang tidak memadai terhadap personel Masalah: Keterlambatan dalam memecahkan masalah personel mengembangkan frustrasi di antara pekerja individu. Manajemen harus proaktif agar tidak ada ketidakpuasan di antara para pekerja. Itu harus mengadopsi sikap orang tua terhadap karyawannya. Namun perlu dicatat bahwa tidak ada hubungan yang bisa berlanjut lama jika itu sepihak. Apa yang saya maksudkan di sini adalah bahwa para pekerja juga harus memenuhi komitmen mereka. Mereka harus masuk akal dalam tuntutan mereka.
7. Korban Eksploitasi: Pengorbanan bawahan juga mengakibatkan ketidakdisiplinan. Manajemen tidak boleh mengeksploitasi pekerja. Ini juga merupakan kepentingan jangka panjang manajemen untuk menjaga pelanggan internalnya
8. Tidak adanya Kode Etik: Hal ini menciptakan kebingungan dan juga memberikan kesempatan untuk diskriminasi saat mengambil tindakan disipliner. Kami akan membahas Kode Disiplin secara rinci dan lain-lain. Kode etik adalah seperangkat aturan yang menguraikan tanggung jawab atau praktik yang tepat untuk individu, partai, atau organisasi. Konsep terkait termasuk kode etik dan kode kehormatan.
9. Kebijakan Pembagian dan Aturan: Banyak manajer dalam bisnis memperoleh informasi rahasia tentang karyawan lain melalui asisten tepercaya mereka. Memata-matai karyawan hanya menghasilkan suasana yang kejam dan tidak diinginkan dalam organisasi. Henry Fayol dengan tepat menunjukkan bahwa membagi kekuatan musuh untuk melemahkan mereka adalah hal yang cerdas, tetapi membagi tim sendiri adalah dosa besar terhadap bisnis. Tidak ada keterampilan manajemen yang diperlukan untuk membagi personel, tetapi mengintegrasikan personel ke dalam tim adalah tugas yang menantang dari manajemen yang baik.

10. Menunda penyelesaian Keluhan Karyawan: Keluhan karyawan tidak dapat ditunda dengan menunda atau mengabaikan solusi mereka. Keluhan harus ditanyakan dan diselesaikan dengan baik oleh manajer dalam jangka waktu yang wajar. Pengabaian keluhan sering mengakibatkan penurunan kinerja, moral rendah dan ketidakdisiplinan di antara karyawan. Pemogokan dan penghentian kerja dalam banyak kasus merupakan pengabaian keluhan karyawan.
11. Kesalahan Penilaian dalam Promosi dan Penempatan: Kesalahan penilaian dalam hal kepegawaian seperti promosi dan penempatan berkontribusi pada tumbuhnya ketidakdisiplinan dalam suatu perusahaan. Kasus-kasus salah penilaian dicatat dengan hati-hati, diedarkan secara luas, dan diperdebatkan dengan hangat oleh para karyawan. Harapan Mendisiplinkan orang-orang sesat tidak mungkin dilakukan. Terkadang, orang yang tidak diinginkan ditempatkan pada pekerjaan yang membuat karyawan tidak puas, kemudian menimbulkan masalah ketidakdisiplinan.

8.7 Faktor Pertimbangan Penegakan Kedisiplinan

Sebelum kita meninjau pedoman disiplin, kita harus mempertimbangkan faktor utama yang perlu dipertimbangkan jika kita ingin memiliki praktik disiplin yang adil dan merata. Tujuh faktor kontingensi berikut dapat membantu kita menganalisis masalah disiplin:

1. Keseriusan masalah. Seberapa parah masalahnya? Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, ketidakjujuran biasanya dianggap sebagai pelanggaran yang lebih serius daripada melaporkan terlambat bekerja 20 menit.
2. Durasi masalah. Apakah ada masalah disiplin lain di masa lalu, dan dalam rentang waktu berapa lama? Pelanggaran tidak

terjadi dalam ruang hampa. Kejadian pertama biasanya dipandang berbeda dari pelanggaran ketiga atau keempat.

3. Frekuensi dan kematangan masalah. Apakah masalah saat ini merupakan bagian dari pola pelanggaran disiplin yang muncul atau berlanjut? Kami terus-menerus dengan tidak hanya durasi tetapi juga pola masalah. Pelanggaran terus-menerus mungkin memerlukan tetapi juga pola masalahnya. Pelanggaran terus-menerus mungkin memerlukan jenis disiplin yang berbeda dari yang diterapkan pada contoh pelanggaran yang terisolasi. Mereka mungkin juga menunjukkan situasi yang menuntut disiplin yang jauh lebih keras untuk mencegah masalah kecil menuntut disiplin yang jauh lebih berat untuk mencegah masalah kecil menjadi masalah besar.
4. Faktor Peredam. Apakah ada keadaan khusus yang terkait dengan masalah? Siswa yang gagal menyerahkan makalahnya pada batas waktu karena kematian kakeknya kemungkinan akan dinilai pelanggaranannya lebih ringan daripada rekan-rekannya yang melewati batas waktu karena ketiduran.
5. Tingkat sosialisasi. Sejauh mana manajemen telah melakukan upaya sebelumnya untuk mendidik orang yang menyebabkan masalah tentang aturan dan prosedur yang ada dan konsekuensi pengetahuan yang dipegang pelanggar terhadap standar perilaku organisasi yang dapat diterima. Berbeda dengan item sebelumnya, karyawan baru cenderung tidak disosialisasikan dengan standar ini daripada veteran 20 tahun. Selain itu, organisasi yang telah memformalkan, aturan tertulis yang mengatur perilaku karyawan lebih dibenarkan dalam menegakkan secara agresif
6. Pelanggaran aturan-aturan ini daripada organisasi yang aturannya informal atau tidak jelas. Sejarah praktik Disiplin Organisasi. Bagaimana pelanggaran serupa ditangani di masa lalu di dalam departemen? Dalam seluruh organisasi? Apakah

sudah ada konsistensi dalam penerapan prosedur disiplin? Perlakuan yang adil terhadap karyawan harus mempertimbangkan preseden dalam unit di mana pelanggaran terjadi, serta tindakan disipliner sebelumnya yang diambil di unit lain dalam organisasi? Ekuitas menuntut konsistensi terhadap beberapa tolok ukur yang relevan.

7. Dukungan Manajemen. Jika karyawan memutuskan untuk membawa kasus mereka ke tingkat manajemen yang lebih tinggi, apakah Anda memiliki bukti yang masuk akal untuk membenarkan keputusan Anda? Jika karyawan tersebut menentang tindakan disipliner Anda, penting bagi Anda untuk memiliki data untuk mendukung kebutuhan dan kesetaraan tindakan yang diambil dan Anda merasa yakin bahwa manajemen akan mendukung keputusan Anda. Tidak ada tindakan disipliner yang kemungkinan akan membawa banyak bobot jika pelanggar yakin bahwa mereka dapat menentang dan berhasil mengesampingkan keputusan manajer mereka.

Secara sederhana, klasifikasi pelanggaran yang paling sering terjadi dapat dikelompokkan dalam empat kategori:

1. Kehadiran seperti: Ketidakhadiran tanpa alasan, ketidakhadiran kronis, pergi tanpa izin
2. Masalah Prestasi Kerja dapat mencakup tindakan seperti tidak menyelesaikan tugas kerja, menghasilkan produk atau layanan di bawah standar yang tidak memenuhi persyaratan produksi yang ditetapkan
3. Ketidakhormatan dan Masalah Terkait seperti, Pencurian, Memalsukan lamaran pekerjaan, Dengan sengaja merusak properti organisasi, Melubangi kartu waktu karyawan lain, Memalsukan catatan kerja
4. Perilaku di tempat kerja seperti: Pembangkangan, Merokok di tempat yang tidak sah, Perkelahian, Perjudian, Kegagalan

menggunakan alat pengaman, Kegagalan melaporkan cedera, Kecerobohan, Tidur di tempat kerja, Menggunakan bahasa kasar atau mengancam dengan supervisor, Kepemilikan narkotika atau alkohol, Kepemilikan senjata api atau senjata lain, Pelecehan seksual.

Pelanggaran mungkin kecil atau serius mengingat situasi atau industri tempat seseorang bekerja. Misalnya, sementara menyembunyikan pekerjaan yang rusak di jalur perakitan perkakas tangan-listrik mungkin dianggap kecil, tindakan yang sama di pabrik manufaktur dirgantara lebih serius. Selanjutnya, kekambuhan dan tingkat keparahan pelanggaran akan berperan. Misalnya, karyawan yang mengalami pelanggaran kecil pertama mereka mungkin umumnya mengharapkan teguran kecil. Pelanggaran kedua dapat mengakibatkan hukuman yang lebih berat teguran keras, dan lain sebagainya. Sebaliknya, pelanggaran serius yang pertama kali terjadi mungkin berarti tidak diizinkan untuk kembali bekerja, lamanya waktu tergantung pada keadaan di sekitar pelanggaran tersebut.

8.8 Disiplin Progresif: Metode Disiplin yang Paling Banyak Digunakan

Disiplin progresif memberikan serangkaian langkah yang diikuti dan didokumentasikan oleh HR atau supervisor. Proses ini memastikan bahwa supervisor atau HR berkomunikasi dengan jelas dengan karyawan di seluruh proses. Tujuan disiplin progresif adalah untuk membantu karyawan membuat rencana tindakan dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Daripada menghukum karyawan, supervisor bekerja dengan mereka. Hanya setelah pelanggaran berulang atau dalam keadaan ekstrem, proses ini akan menghasilkan disiplin yang lebih kuat seperti skorsing atau pemutusan hubungan kerja.

Sebelum Anda mulai mendisiplinkan, Anda harus memiliki tempat kerja yang adil. Semua karyawan memiliki hak untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Aturan dan kebijakan harus dikomunikasikan dengan jelas, tertulis, sesuai dengan undang-undang negara bagian, dan ditegakkan secara adil. Cara Mendisiplinkan Karyawan Menggunakan Disiplin Progresif.

Langkah 1: Selidiki Pelanggaran. Semua klaim pelanggaran atau kesalahan harus diselidiki secara menyeluruh. Investigasi harus cepat, adil, dan menyeluruh untuk memastikan bahwa penyelia atau perwakilan SDM memiliki fakta yang valid.

Langkah 2: Konseling dan Peringatan Verbal. Pada langkah ini, supervisor membawa masalah ke perhatian karyawan. Sifat masalah dan pelanggaran kebijakan harus didiskusikan, serta harapan yang jelas tentang perilaku yang benar. Atasan dan karyawan juga dapat membuat langkah-langkah untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan kinerja. Konseling dan peringatan verbal dapat menjadi langkah yang terpisah, dengan konseling yang lebih informal dan pre-emptive dan peringatan verbal yang lebih formal. Keputusan tergantung pada keadaan individu dan kebijakan Anda. Meskipun ini adalah peringatan lisan, supervisor harus tetap menyimpan catatan tertulis dari penasihat hukum atau peringatan lisan sebagai bukti jika masalah berlanjut.

Langkah 3: Peringatan Tertulis. Jika masalah berlanjut atau muncul masalah baru, peringatan tertulis mengikuti peringatan lisan. Dokumen tersebut dengan jelas menyatakan pelanggaran dan konsekuensi dari pelanggaran berulang. Yang terbaik adalah atasan langsung dan/atau manajer bertemu dengan karyawan dan meninjau peringatan tertulis dengan mereka. Supervisor harus mengomunikasikan harapan dengan jelas dan menguraikan konsekuensi kegagalan.

Langkah 4: Peringatan Tertulis Terakhir dan/atau Penangguhan. Banyak Pimpinan memiliki peringatan tertulis

terakhir yang mungkin dipasangkan dengan penangguhan. Peringatan tertulis terakhir akan memiliki rincian yang sama dengan peringatan tertulis. Penangguhan harus disetujui oleh manajer dan SDM, dan mungkin tanpa bayaran tergantung pada undang-undang negara bagian dan lokal. Jika penyelidikan membuktikan kesalahan karyawan yang ditangguhkan, disarankan agar pimpinan mengembalikan gaji karyawan tersebut. Ini berarti bahwa karyawan dibayar untuk pekerjaan mereka yang hilang.

Ada pilihan lain selain suspensi sebelum memecat seseorang. Tergantung pada perusahaan Anda, Anda dapat memutuskan untuk mempertimbangkan opsi ini sebagai bagian dari langkah ini.

1. Menahan kenaikan kompensasi – Jika masalah berlanjut, pemberi kerja mungkin menahan kenaikan gaji di masa depan sampai masalah terpecahkan.
2. Pemindahan – Pemindahan ke departemen atau peran yang berbeda dapat dicoba sebelum penangguhan atau penghentian.
3. Demosi – Beberapa karyawan mungkin berkinerja lebih baik di tingkat yang lebih rendah, jadi mungkin tepat untuk menurunkan mereka.

Langkah 5: Penghentian. Pengakhiran selalu merupakan langkah terakhir. Setiap keputusan untuk mengakhiri harus disetujui oleh HR dan manajer tingkat atas. Beberapa perusahaan memutuskan bahwa persetujuan akhir harus datang dari CEO. Banyak perusahaan mengisi formulir, mirip dengan peringatan tertulis terakhir, yang menjelaskan situasi dan menunjukkan persetujuan personel yang diperlukan dalam pemutusan hubungan kerja. Jika perlu, ini dapat digunakan sebagai bukti bahwa perusahaan mengikuti prosedur yang benar.

DAFTAR PUSTAKA

- Acocella, J. R. , and Calhoun, J. F. (1990). Psikologi tentang penyesuaian dan hubungan kemanusiaan (Alih bahasa: Satmoko, R.S). Semarang: IKIP Press
- Anwar, Prabu Mangkunegara A. A. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Byars and Rue, (2000). Human Resource Management : A Practical Approach, Harcourt Brace, New York
- Dessler, Gary, (2011), Humana Resource Management. Twelfth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Handoko T. Hani, (2008), Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, edisi kedua, Penerbit : BPF, Yogyakarta
- Mubarak, M.M. and Syarif, R., (2006). Dampak Pelatihan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Kesatuan Nomor, 8(20)*, p.2.
- Mulyana, M., (2012). Consumer Behaviour: Sukses Dengan Memahami Konsumen.
- Mulyana, M., (2010). Manajemen sumber daya manusia (sdm) ritel dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmiah Ranggagading, 10(2)*, pp.164-170.
- Nawawi, Hadari, (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, cetakan keempat, Penerbit : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Roosevelt, Theodore (1898), "[III](#)", The Rough Riders, Bartleby, p. 2, [archived](#) from the original on July 23, 2008, *retrieved August 8, 2008*.
- Siagian, S.P. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Simamora, Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi ketiga, cetakan pertama, Penerbit : YKPN, Yogyakarta

BAB IX

PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Dr. Sri Sarjana

9.1 Konsep Produktivitas Kerja

Beberapa konsep produktivitas sudah banyak dipaparkan oleh para ahli diantaranya definisi produktivitas menurut Robbins and Judge (2013) adalah perpaduan antara efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Produktivitas adalah rasio output dalam bentuk barang atau jasa dibagi satu atau lebih input dalam bentuk tenaga kerja, modal maupun manajemen (Heizer and Render, 2011). Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya guna meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam periode tertentu (Katarina and Kusumayadi, 2021). Produktivitas berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Sarjana, 2012).

Konsep produktivitas mengacu pada kajian ini mengacu pada hubungan yang terjadi antara kuantitas yang dihasilkan (*output*) dan kuantitas sumber daya yang digunakan dalam proses produksi (*input*). Produktivitas dapat dipersepsikan sebagai rasio antara output barang atau jasa dan input sumber daya yang dikonsumsi dalam proses produksi. Produktivitas didasarkan pada rasio antara output kekayaan dan input sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Output berarti jumlah produk yang dihasilkan dan input merupakan berbagai sumber daya yang digunakan dalam produksi. Sumber daya yang digunakan dapat berupa tanah, bangunan, peralatan, mesin, bahan, tenaga kerja, dan lainnya. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai ukuran ekonomi

dari *output* per unit *input*. *Output* mengacu pada total produksi dalam unit atau pendapatan sedangkan input mengacu pada semua faktor produksi yang digunakan seperti modal, tenaga kerja, peralatan dan lainnya. *Output* menyiratkan produksi total sementara input berarti tanah, tenaga kerja, modal, manajemen dan lainnya.

Produktivitas dikembangkan melalui hubungan kuantitatif antara apa yang diproduksi perusahaan dan apa yang digunakan perusahaan sebagai sumber daya untuk menghasilkan output dalam bentuk rasio jumlah yang diproduksi (*output*) dengan jumlah sumber daya (*input*). Produktivitas menunjukkan ukuran agregat dari efisiensi produksi yang dipersepsikan sebagai rasio output terhadap input seperti modal, tenaga kerja, tanah, energi dan bahan. Produktivitas mengacu pada efisiensi yang dikembangkan pada sistem produksi seperti tanah, modal, tenaga kerja dan energi yang dapat dimanfaatkan. Evaluasi kinerja merupakan upaya menilai prestasi kerja dengan tujuan meningkatkan produktivitas (Lewaherilla et al., 2022).

Produktivitas dapat digunakan untuk mengukur efisiensi sistem produksi. Efisiensi sumber daya yang digunakan dapat disebut efisiensi produktif. Produktivitas yang lebih tinggi berarti memproduksi lebih banyak dari sejumlah input tertentu atau memproduksi sejumlah tertentu dengan input yang lebih sedikit. Pada aktivitas pabrik atau produktivitas industri bisa diterapkan rasio output-input. Namun secara makro, produktivitas merupakan ukuran kinerja perekonomian atau negara. Dari sudut pandang negara, produktivitas merupakan rasio barang atau jasa yang tersedia dengan sumber daya potensial yang dimiliki suatu negara. Produktivitas adalah indikator yang baik dari efisiensi produksi dimana pabrik beroperasi. Jika suatu perusahaan memiliki produktivitas yang lebih tinggi dengan menghasilkan lebih banyak jumlah input tertentu berarti mampu memanfaatkan sumber daya

secara benar. Demikian pula, produktivitas yang lebih rendah menunjukkan pemborosan sumber daya dan waktu. Sangat penting memiliki tingkat produktivitas yang tinggi karena sumber daya seperti modal dan waktu harus dieksploitasi dengan cara terbaik. Keseimbangan kehidupan kerja pegawai dapat ditandai dengan menghasilkan produktivitas kerja yang baik dan etos kerja yang berkualitas (Lingiani et al., 2022).

Untuk pertumbuhan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan perlu tingkat produktivitas yang tinggi. Produktivitas yang tinggi berarti sumber daya dimanfaatkan secara optimal dan meminimalkan pemborosan. Produktivitas yang tinggi menyebabkan pengurangan biaya produksi dan ketersediaan produk berkualitas kepada pelanggan dengan harga yang relatif lebih rendah. Profitabilitas perusahaan juga terkait dengan produktivitasnya. Semakin banyak keuntungan berarti semakin banyak laba ditahan yang pada akhirnya akan meningkatkan kekayaan pemegang saham. Konsep produktivitas dapat diterapkan pada perekonomian di berbagai sektor, usaha kecil, menengah dan besar, pemerintah maupun individu. Produktivitas membutuhkan pemanfaatan sumber daya secara maksimal untuk menghasilkan barang dan jasa yang diinginkan oleh konsumen dengan biaya serendah mungkin. Produktivitas diarahkan melalui perbandingan antara output dalam periode waktu tertentu dengan input dalam periode waktu yang sama. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan beberapa cara diantaranya:

1. Meningkatkan output menggunakan input yang sama.
2. Mengurangi input dengan menjaga output tetap konstan.
3. Meningkatkan output sampai batas maksimum dengan peningkatan input yang lebih kecil.

9.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas merupakan hasil dari beberapa faktor yang saling terkait sehingga sulit untuk mengidentifikasi pengaruh salah satu faktor terhadap produktivitas. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain:

1. Manusia

Sifat manusia dan perilaku manusia sebagai penentu produktivitas yang paling signifikan. Faktor manusia dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu:

- a. Kemampuan untuk bekerja. Produktivitas suatu organisasi bergantung pada kompetensi dan kualitas pekerja maupun manajemen. Kemampuan bekerja tergantung pada pendidikan, pelatihan, pengalaman, bakat, dan lainnya.
- b. Kesiediaan untuk bekerja. Motivasi dan semangat kerja merupakan hal penting kedua setelah faktor manusia yang menentukan produktivitas. Skema insentif upah, partisipasi tenaga kerja dalam manajemen, sistem komunikasi, hubungan kelompok informal, kebijakan promosi, hubungan manajemen serikat pekerja, kualitas kepemimpinan sebagai faktor yang mengatur kemauan karyawan untuk bekerja. Kondisi kerja seperti jam kerja, sanitasi, ventilasi, sekolah, perpustakaan, kantin, transportasi perusahaan mempengaruhi motivasi dan moral karyawan. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas perusahaan (Sitinjak et al., 2022).

2. Teknologi

Faktor teknologi berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Faktor teknologi banyak dipengaruhi oleh: ukuran dan kapasitas pabrik, desain dan standarisasi produk, pasokan bahan dan bahan bakar yang tepat waktu, rasionalisasi dan tindakan otomatisasi, perbaikan dan pemeliharaan,

perencanaan dan pengendalian produksi, tata letak dan lokasi pabrik, sistem penanganan material, inspeksi dan kontrol kualitas, mesin dan peralatan yang digunakan, penelitian dan pengembangan, kontrol inventaris, pengurangan dan pemanfaatan limbah.

3. Manajerial

Kompetensi dan sikap manajemen memiliki pengaruh penting terhadap produktivitas. Di banyak organisasi, tingkat produktivitas yang rendah meskipun memanfaatkan teknologi terbaru dan tenaga terlatih bisa disebabkan oleh manajemen yang tidak efisien. Manajemen yang kompeten dan berdedikasi dapat memperoleh hasil yang luar biasa. Prestasi kerja karyawan tergantung pada kemampuan dan kemauan untuk bekerja. Teknologi canggih membutuhkan pekerja berpengetahuan yang pada gilirannya bekerja secara produktif di bawah manajemen yang profesional. Hanya melalui manajemen yang baik maka pemanfaatan sumber daya manusia dan teknis secara optimal dapat dijamin.

4. Alam

Faktor alam seperti kondisi fisik, geologis, geografis dan iklim memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas terutama di industri ekstraktif. Misalnya, produktivitas tenaga kerja di iklim yang ekstrem cenderung relatif rendah. Sumber daya alam seperti air, bahan bakar dan mineral mempengaruhi produktivitas.

5. Sosiologis

Kebiasaan sosial, tradisi dan institusi mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan, misalnya atas dasar kasta, agama yang dapat menghambat pertumbuhan industri modern di beberapa negara. Hubungan dekat dengan tempat asal menghambat stabilitas dan disiplin di antara buruh industri.

6. Politik

Hukum, ketertiban, stabilitas, keharmonisan hubungan antar negara sangat penting untuk mendorong produktivitas yang tinggi dalam industri. Kebijakan perpajakan mempengaruhi kemauan untuk bekerja, pembentukan modal, modernisasi dan perluasan pabrik. Kebijakan industri mempengaruhi ukuran, dan kapasitas pabrik. Kebijakan tarif mempengaruhi persaingan. Penghapusan unit yang tidak efisien membantu meningkatkan produktivitas.

7. Ekonomi

Ukuran pasar, fasilitas perbankan dan kredit, sistem transportasi dan komunikasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas. Produktivitas sebagai istilah ekonomi yang mengacu pada rasio produk dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Semua faktor yang terkait dengan komponen input dan output dari suatu proses produksi cenderung mempengaruhi produktivitas.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas yaitu faktor internal dan eksternal. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi perlu memilah rendahnya kinerja sumber daya dan membuat rencana strategis untuk masa depan. Untuk mengatasi semua faktor ini maka membutuhkan orang yang berbeda dan berbagai teknik dan metode. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat diklasifikasikan secara luas menjadi dua kategori yaitu faktor yang dapat dikontrol dan faktor tak terkontrol. Faktor yang dapat dikontrol meliputi:

1. Bahan dan Kekuatan. Peningkatan kualitas bahan baku dan peningkatan penggunaan daya memiliki efek menguntungkan pada produktivitas. Upaya untuk mengurangi konsumsi bahan dan energi membawa

peningkatan yang cukup besar dalam produktivitas diantaranya dengan pemilihan bahan yang berkualitas dan bahan yang tepat, kontrol pemborosan, kontrol stok secara efektif, pengembangan sumber pasokan, penghematan energi secara optimal.

2. Tata letak mesin dan pabrik. Ukuran pabrik dan utilisasi kapasitas memiliki pengaruh terhadap produktivitas. Produksi di bawah atau di atas tingkat optimum menjadi tidak ekonomis dan cenderung ke tingkat produktivitas yang lebih rendah. Penataan mesin dan posisi di pabrik serta pengaturan meja kerja menentukan seberapa ekonomis dan efisien produk akan diangkut.
3. Faktor manusia. Sifat dan perilaku manusia sebagai penentu produktivitas. Faktor manusia meliputi kemampuan maupun kemauannya. Kemampuan untuk bekerja ditentukan oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman dan bakat. Produktivitas suatu organisasi tergantung pada kompetensi dan kualitas baik pekerja maupun manajemen.

9.3 Peran Penting Produktivitas

Produktivitas yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan taraf hidup dan kemakmuran suatu bangsa. Produktivitas yang lebih tinggi membutuhkan penghapusan pemborosan dalam segala bentuk. Produktivitas yang lebih tinggi mengarah pada pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial. Hanya dengan meningkatkan produktivitas karyawan maka dapat memperoleh upah dan kondisi kerja yang lebih baik serta lebih banyak kesempatan kerja. Produktivitas yang lebih tinggi membawa harga yang lebih rendah bagi konsumen dan dividen yang lebih tinggi bagi pemegang saham. Meningkatkan ekspor dan cadangan devisa suatu negara. Dengan demikian, produktivitas adalah kunci kemakmuran.

Produktivitas yang lebih tinggi sangat penting di negara terbelakang. Kemiskinan massal dan pengangguran tidak dapat dihilangkan tanpa meningkatkan produktivitas di bidang pertanian, industri dan semua bidang kegiatan manusia lainnya. Cara utama umat manusia dapat mengangkat dirinya dari kemiskinan menuju kondisi yang relatif sejahtera dapat dilakukan dengan meningkatkan produktivitas. Produktivitas yang lebih tinggi memberikan beberapa kepentingan diantaranya:

1. Membantu mengurangi biaya produksi per unit melalui penggunaan sumber daya yang lebih ekonomis atau efisien.
2. Pengurangan biaya membantu meningkatkan keuntungan bisnis sehingga perusahaan dapat lebih berhasil jika bersaing di pasar.
3. Keuntungan dari produktivitas yang lebih tinggi dapat diteruskan kepada konsumen dalam bentuk harga yang lebih rendah dan/atau kualitas produk yang lebih baik.
4. Keuntungan produktivitas yang tinggi dapat dibagi dengan pekerja dalam bentuk upah atau gaji yang lebih tinggi dan kondisi kerja yang lebih baik.
5. Ketersediaan barang-barang berkualitas dengan harga yang cukup rendah membantu meningkatkan standar hidup.
6. Produktivitas yang lebih tinggi maka perusahaan dapat bertahan dan tumbuh lebih baik sehingga membantu menciptakan lebih banyak kesempatan kerja.
7. Perusahaan yang lebih produktif dapat mengekspor barang dengan lebih baik dan menghasilkan devisa yang berharga.
8. Produktivitas yang lebih tinggi berarti pemanfaatan sumber daya lebih baik sehingga membantu mengendalikan inflasi.

9.4 Cara Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas Produk

Sangat penting untuk mengembangkan tingkat produktivitas sebagai fondasi pertumbuhan bisnis di masa depan. Ada banyak cara untuk meningkatkan produktivitas antara lain:

1. Adopsi teknologi mesin dan peralatan terkini.
2. Menerapkan sistem perencanaan dan pengendalian manajerial yang tepat.
3. Manajemen waktu yang efektif.
4. Pemeliharaan fasilitas kerja
5. Standarisasi dan otomatisasi untuk produksi massal
6. Memberdayakan karyawan dengan memberikan pelatihan dan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan pribadi serta organisasi.
7. Memberikan kesempatan pekerja berpartisipasi dalam manajemen
8. Memberikan jadwal kerja yang fleksibel
9. Komunikasi yang jelas antara manajemen dan pekerja.

Selain itu, perlu juga diketahui cara-cara untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas produk agar menjadi lebih baik diantaranya dapat dilakukan dengan:

1. Menggabungkan sumber daya untuk produksi. Manajer berusaha untuk memanfaatkan sumber dengan cara yang mencapai produksi dengan biaya rendah. Stasiun kerja memerlukan mesin dan peralatan serta karyawan. Jalur perakitan terdiri dari urutan stasiun kerja di mana setiap stasiun kerja dirancang untuk mencakup fase tertentu dari proses produksi. Produksi satu produk memerlukan beberapa stasiun kerja dengan setiap stasiun menggunakan karyawan, mesin dan bahan. Karena biaya semua sumber daya bisa sangat besar maka manajemen proses produksi

yang efisien dapat mengurangi pengeluaran yang dapat dikonversi menjadi keuntungan yang lebih tinggi. Karyawan menggunakan bangunan, mesin dan peralatan untuk mengubah bahan menjadi produk atau layanan. Misalnya, karyawan perusahaan percetakan menggunakan mesin untuk pengaturan huruf, pencetakan dan penjilidan untuk memproduksi buku.

2. Memilih lokasi. Keputusan penting dalam manajemen produksi adalah pemilihan lokasi untuk pabrik atau kantor. Lokasi dapat secara signifikan mempengaruhi biaya produksi dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini terutama berlaku untuk perusahaan industri yang membutuhkan investasi besar dalam penyediaan pabrik dan peralatan. Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan ketika menentukan lokasi secara optimal antara lain:
 - a. Biaya ruang tempat kerja.

Biaya untuk membeli atau menyewa ruang kerja seperti gedung atau kantor dapat bervariasi. Biaya cenderung tinggi di dekat pusat distrik bisnis mana pun yang biaya tanahnya tinggi. Biaya juga cenderung lebih tinggi di daerah tertentu misalnya tarif sewa kantor.
 - b. Biaya tenaga kerja

Biaya mempekerjakan karyawan bervariasi secara signifikan di wilayah berbeda. Gaji di kota besar cenderung lebih tinggi daripada gaji di luar kota untuk pekerjaan tertentu.
 - c. Insentif pajak

Beberapa pemerintah daerah bersedia memberikan kredit pajak untuk menarik perusahaan ke daerah. Pemerintah menawarkan insentif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan memperbaiki kondisi ekonomi.

- d. Sumber permintaan
Jika perusahaan berencana untuk menjual produknya di lokasi tertentu maka dapat berupaya mendirikan pabriknya di sana. Biaya transportasi dan servis produk dapat diminimalkan dengan memproduksi di lokasi yang dekat dengan sumber permintaan.
 - e. Akses transportasi
Ketika perusahaan menjual produk di seluruh negara sehingga dapat memilih lokasi yang dekat dengan sumber transportasi utama. Dengan tujuan untuk dapat diakses sehingga materi dapat dikirimkan sesuai tujuan.
 - f. Pasokan tenaga kerja
Perusahaan yang berencana mempekerjakan pekerja khusus harus mampu menarik tenaga kerja yang dibutuhkan. Perusahaan dapat memilih lokasi di mana terdapat banyak pekerja dengan spesialisasi tertentu, misalnya perusahaan teknologi tinggi cenderung berlokasi di dekat universitas di mana terdapat banyak tenaga kerja terdidik.
3. Memilih desain dan layout. Setelah lokasi untuk pabrik atau kantor dipilih maka desain dan tata letak harus ditentukan. Desain menunjukkan ukuran dan struktur pabrik atau kantor. Tata letak dalam bentuk pengaturan mesin dan peralatan di dalam pabrik atau kantor. Keputusan desain dan tata letak secara langsung mempengaruhi biaya operasional karena menentukan biaya sewa, mesin, dan peralatan dan dapat mempengaruhi beban bunga perusahaan karena mempengaruhi jumlah uang yang harus dikeluarkan untuk membeli properti atau mesin.
 4. Pengendalian produksi. Setelah pabrik dan desain dipilih selanjutnya perusahaan dapat terlibat dalam pengendalian produksi yang melibatkan beberapa kegiatan diantaranya:

membeli bahan, pengendalian persediaan, perutean, penjadwalan.

a. Membeli bahan.

Manajemen melakukan tugas saat membeli persediaan. Pertama dan harus memilih pemasok, mendapatkan diskon volume mendelegasikan tugas produksi kepada pemasok.

b. Pengendalian persediaan

Pengendalian persediaan sebagai proses mengelola persediaan untuk meminimalkan biaya. Hal ini membutuhkan pengelolaan persediaan barang, persediaan barang dalam proses dan barang jadi.

c. Perutean

Perutean merupakan urutan atau rute tugas yang diperlukan untuk menyelesaikan produksi. Bahan baku biasanya dikirim ke berbagai stasiun kerja agar dapat digunakan sesuai spesifikasi dalam proses produksi. Bagian tertentu dari proses produksi diselesaikan di setiap stasiun kerja. Proses perutean dievaluasi secara berkala untuk menentukan apakah dapat ditingkatkan agar proses produksi lebih cepat atau lebih murah.

d. Penjadwalan

Penjadwalan merupakan tindakan pengaturan periode waktu untuk setiap tugas dalam proses produksi. Jadwal produksi sebagai rencana untuk menentukan waktu dan volume selama produksi. Penjadwalan berguna menetapkan jumlah produksi yang diharapkan yang harus dicapai di setiap stasiun kerja selama waktu tertentu. Penjadwalan memungkinkan manajemen untuk memperkirakan berapa banyak yang akan diproduksi pada akhir hari, minggu, atau bulan. Jika sebuah perusahaan tidak memenuhi jadwal produksinya maka

tidak akan dapat mengakomodasi pesanan pelanggan secara tepat waktu.

e. Kontrol Kualitas

Kualitas merupakan sejauh mana produk atau layanan memenuhi persyaratan atau memenuhi harapan pelanggan. Kualitas berhubungan dengan kepuasan pelanggan yang dapat memiliki efek pada penjualan dan kinerja masa depan perusahaan. Pelanggan mungkin untuk membeli produk secara berulang jika puas dengan kualitas. Perusahaan menyadari bahwa lebih mudah untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada daripada menarik pelanggan baru yang tidak terbiasa dengan produk atau layanan yang diberikan. Dengan demikian, perusahaan semakin menyadari dampak kualitas produk atau layanan terhadap kinerja secara keseluruhan. Kontrol kualitas menjadi salah satu proses menentukan yang mengukur kualitas suatu produk atau layanan mampu memenuhi tingkat kualitas yang diinginkan dan mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan dalam proses produksi. Kualitas dapat diukur dengan menilai berbagai karakteristik yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk memastikan kualitas dipertahankan maka perusahaan perlu secara berkala mengevaluasi metode yang digunakan untuk mengukur kualitas produk atau layanan.

9.5 Teknik yang Dibutuhkan untuk Meningkatkan Produktivitas

Dalam menilai potensi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, operasi dan praktik manajemen maka perlu memutuskan bagaimana bisa berfungsi di masa depan. Untuk itu dibutuhkan teknik guna meningkatkan produktivitas antara lain:

1. Studi kerja

Analisis ilmiah dan peningkatan kerja dalam semua aspeknya merupakan teknik yang sangat berguna untuk meningkatkan produktivitas. Hasil studi kerja dalam perbaikan tata letak pabrik, sistem penanganan material, desain proses dan standarisasi, kondisi kerja pada gilirannya membantu meminimalkan pekerjaan yang cacat dan pemborosan.

2. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan (R&D) yang berkelanjutan mengarah pada penemuan teknik produksi yang lebih baik dan peningkatan pada mesin, peralatan yang ada. Tingkat kemajuan teknologi merupakan penentu langsung produktivitas sehingga perusahaan menghabiskan banyak biaya untuk kegiatan penelitian dan pengembangan.

3. Skema Insentif

Skema insentif upah untuk memotivasi karyawan dengan membayar remunerasi secara ekstra. Pembagian keuntungan atau bonus, kesejahteraan tenaga kerja dan kondisi kerja yang baik juga membantu dalam tujuan ini. Untuk meningkatkan produktivitas kerja maka perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan (Muayyad and Gawi, 2016). Semua skema mampu menumbuhkan rasa memiliki dan hubungan manusia yang lebih dekat yang berakibat terjadi pengurangan waktu menganggur yang disebabkan oleh ketidakhadiran, perputaran tenaga kerja, kecelakaan dan perselisihan.

4. Perencanaan dan pengendalian produksi

Perencanaan tugas ilmiah memastikan pasokan input yang tepat waktu, pemeliharaan pabrik yang tepat, penjadwalan kerja yang efisien dan pengaturan aktivitas sehari-hari. Hal

ini mampu memfasilitasi pemanfaatan penuh kapasitas pabrik dan pencapaian target produksi.

5. Partisipasi pekerja dalam manajemen

Partisipasi tenaga kerja dalam manajemen dianggap sebagai upaya yang efektif untuk meningkatkan produktivitas yang dapat membantu dalam mengembangkan saling pengertian dan kerjasama antara manajemen dan tenaga kerja.

6. Otomatisasi

Mekanisasi, otomatisasi, dan rasionalisasi merupakan terobosan besar untuk meningkatkan produktivitas. Skema ini bisa efektif asalkan keuntungan produktivitas dibagi secara adil dengan pekerja. Langkah-langkah tersebut mampu meningkatkan kecepatan dan akurasi kerja.

7. Manajemen berdasarkan tujuan

Manajemen berdasarkan tujuan adalah suatu proses dimana atasan dan bawahan bersama-sama mengidentifikasi tujuan spesifik yang terukur, menentukan hasil yang diharapkan dari setiap individu dan bersama-sama menilai kontribusi setiap individu. Hal ini dilakukan untuk mengintegrasikan individu dengan organisasi dengan fokus pada penetapan tujuan partisipatif, evaluasi bersama atas kinerja dan hasil yang ingin dicapai. Tautan dibuat antara tujuan organisasi dan target individu sehingga karyawan dapat melihat bagaimana pekerjaannya mampu berkontribusi pada tujuan organisasi. Partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan dan rencana tindakan serta dalam meninjau kinerja mampu memberikan ukuran pengendalian diri yang baik yang mengakibatkan terjadi peningkatan pemahaman, motivasi dan moral individu.

8. Pengayaan pekerjaan

Pengayaan pekerjaan sebagai proses mendesain ulang pekerjaan untuk memperbesar cakupan dan memberi

pekerja lebih banyak pekerjaan. Tujuan pengayaan pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, motivasi dan moral pekerja. Ketika pekerjaan direkayasa untuk karyawan guna meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya sehingga mampu memberikan kepuasan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Beberapa metode yang dapat diadopsi untuk melakukan pengayaan pekerjaan meliputi:

- a. Memberi tugas baru dan lebih bervariasi untuk dilakukan.
- b. Memberikan kebebasan dan pengendalian diri yang lebih besar dalam melakukan pekerjaan.
- c. Berikan kesempatan untuk melakukan seluruh tugas.
- d. Memberi karyawan tanggung jawab yang lebih besar.
- e. Memberikan kesempatan untuk menjadi ahli dalam suatu tugas tertentu.
- f. Memberikan laporan produksi atau umpan balik langsung ke pekerja.

Tugas dan tanggung jawab yang lebih beragam menyiratkan fleksibilitas yang lebih besar dalam tugas kerja. Pengayaan pekerjaan memberikan pengalaman yang mampu memperluas keterampilan, pengetahuan dan kepercayaan diri karyawan. Hal ini mampu berkontribusi terhadap pengembangan sikap dan lingkungan kerja yang positif sehingga dapat mengurangi tingkat ketidakhadiran dan pergantian karyawan.

9. Pola kerja alternatif (*Flexitime*)

Pola kerja alternatif merupakan pola kerja yang relatif baru yang merupakan berbeda dari tradisi sebelumnya. Pola kerja alternatif memungkinkan para pekerja untuk mengatur jam kerja sendiri dengan tunduk pada jumlah jam minimum per minggu. Pola kerja alternatif membantu mengurangi

keterasingan pekerja dan meningkatkan produktivitas. Pola kerja alternatif memiliki nilai motivasi yang lebih besar daripada lima hari kerja dalam seminggu.

10. Kualitas kehidupan kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan teknik baru untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

11. Pengendalian kualitas (QC)

Pengendalian kualitas diarahkan untuk membahas masalah, menyelidiki penyebab, merekomendasikan solusi dan mengambil tindakan korektif. Tujuan dari pengendalian kualitas adalah untuk meningkatkan motivasi, produktivitas dan kualitas produk. Pengendalian kualitas dirancang untuk mengoptimalkan tenaga kerja dengan menangkap kekuatan kreatif dan inovatif tenaga kerja. Pengendalian kualitas memberikan pekerja kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan tentang pekerjaan. Program pengendalian kualitas didasarkan pada filosofi bahwa kualitas dan output dapat ditingkatkan melalui partisipasi karyawan dalam memecahkan masalah pekerjaan.

9.6 Kendala dalam Mengukur Produktivitas

Produktivitas merupakan salah satu ukuran dalam efisiensi produksi. Ukuran produktivitas berdasarkan total output per satu unit total input. Produktivitas yang tinggi dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar untuk bisnis dan pendapatan yang lebih besar tetapi ada beberapa kendala yang dihadapi oleh manajemen perusahaan dalam mengukur produktivitas. Beberapa kendala dalam mengukur produktivitas antara lain:

1. Mengubah harga input dan output

Adanya perubahan harga input dan output, kualitas bahan baku, mesin dan peralatan, kualitas tenaga kerja dan lainnya

dapat menciptakan kesulitan dalam mengukur produktivitas.

2. Output tak berwujud sektor jasa

Sangat sulit untuk mengukur produktivitas sektor jasa misalnya perbankan, asuransi, pendidikan karena output pada sektor jasa berupa barang tidak berwujud.

3. Kesulitan mengukur keluaran

Keluaran suatu industri dapat diukur dalam satuan volume atau nilai uang sehingga sulit untuk menggabungkan kedua faktor ini. Jika outputnya homogen maka produktivitas dapat diukur secara volume namun jika output tidak homogen maka produktivitas dapat diukur dalam nilai uang.

4. Kesulitan mengukur input

Sebagian besar industri tidak memiliki catatan yang tepat tentang input tenaga kerja, modal dan mesin. Bahkan jika catatan tersebut tersedia maka sangat sulit menghitung jumlah jam kerja yang tepat atau input tenaga kerja.

5. Produktivitas faktorial

Produktivitas faktorial berarti menghitung produktivitas berbagai faktor produksi secara terpisah. Satu faktor produksi tidak dapat menghasilkan sesuatu dengan sendirinya.

6. Kesulitan mengukur jam kerja

Sulit untuk mengetahui jumlah pasti jam kerja produktif. Kesulitan dalam mengukur jam kerja karena upah yang dibayarkan kepada karyawan juga termasuk biaya waktu menganggur.

DAFTAR PUSTAKA

- Heizer, J., and Render, B. (2011). *Operations Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Katarina, and Kusumayadi, F. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV Makmur Jaya Abadi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 199–204.
- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Limgiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., and Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Limgiani, Badrianto, Y., Sudirman, A., Rizki, V. L., Indupurnahayu, Putra, A. D., Pentury, G. M., Rais, M. T., Suherman, E., Pasaribu, S. E. S. P., Solihati, K. D., Lewaherilla, N. C., Haryati, E., Pasaribu, P. N., Agung, S., Sarjana, S., Darmastuti, I., and Sumanti, N. A. (2022). *MSDM: Pendekatan Konseptual dan Teoritis*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Muayyad, D. M., and Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75–98. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1396>
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sarjana, S. (2012). Pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas. *Jurnal Perkotaan*, 4(2), 89–101.
- Sitinjak, W., Agung, S., Siahainenia, S., Esti, E. A. J., Sudirman, A., Ansari, Fitria, N., Sarjana, S., Badrianto, Y., Pasaribu, S. E. S. P. P., Sholichah, N., Muzakki, Hafipah, Tjiptabudi, F. M. H., and Hatidja, S. (2022). *Pengantar Manajemen: Memahami Ilmu Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.

BAB X

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

Oleh Tanjung Prasetyo S.E, M.P.

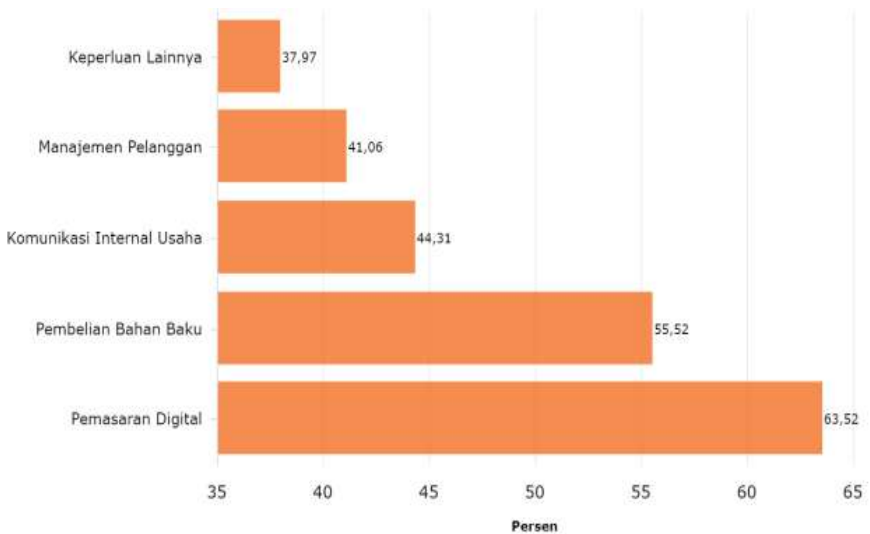
10.1 Pendahuluan

Transformasi digital dapat dikatakan sebagai suatu proses dimana penggunaan teknologi informasi komunikasi dalam setiap perubahan kegiatan masyarakat, dunia usaha, maupun pemerintah dalam melakukan proses bisnis. Transformasi digital merupakan tuntutan zaman pada era modern yang kita kenal 4.0 yang mengubah cara pandang dan mengelola usaha lebih efisien. Keterjangkauan dan kekuatan komputer pada masyarakat sangat mempercepat dan mempengaruhi transformasi digital [EPRS, 2022]. Percepatan transformasi teknologi sebagai tuntutan dari setiap lini bisnis dan kehidupan.

Sumber daya manusia sebagai bagian dari transformasi teknologi wajib memperlengkapi dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki sejalan dengan perubahan yang terjadi . Transformasi digital dapat kita pahami dalam arti seluas luasnya yang tidak hanya sebatas pemahaman sebuah teknologi saja. Kemampuan sebuah organisasi dalam menanggapi sebuah perubahan bisnis sangat dinamis , menuntut adanya agregasi sumber daya manusia, bisnis dan teknologi. Kemampuan organisasi dalam melakukan manajemen data serta menganalisanya dengan dukungan budaya organisasi yang kuat memungkinkan terciptanya transformasi digital secara efektif [Wijayanto and Harsadi, 2021].

Adaptasi pada Teknologi yang terus berkembang seperti kecerdasan buatan (AI), *cloud computing* dan *Internet of Things (IoT)* hadir ketika organisasi dapat secara efektif menggunakan data yang dibuat atau melalui teknologi dengan cara yang memungkinkan perubahan bisnis terjadi secara dinamis. Kecepatan dalam mengembangkan teknologi dengan inovasi yang menghadirkan produk dan layanan digital yang bernilai bagi pelanggan sangat dibutuhkan kedepannya.

Data statistik 63,52 persen responden pelaku usaha *e-commerce* telah memanfaatkan layanan internet untuk pemasaran digital, baik melalui media sosial maupun *marketplace*. Pemanfaatan teknologi internet dalam memberikan layanan bagi para pelaku usaha digital dapat dilihat pada gambar 10.1



Gambar 10.1 Pemanfaatan Internet oleh Pelaku Usaha Digital
Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS),Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), 2021

Pemanfaatan pemasaran digital dapat menjangkau pasar yang lebih luas, audiens yang tepat sesuai barang/jasa yang dijual

dengan biaya pemasaran yang efektif, serta mendorong inovasi dan iklim kompetisi. Aspek pemanfaatan internet dalam pemasaran produk menunjukkan 63,52 persen, dapat dipahami pemasaran produk dan layanan menjadi sebuah proses yang interaktif saat ini. Situs Web dalam dunia usaha, tidak hanya digunakan sebagai media promosi sebatas gambar dan ulasan produk atau jasa yang ditawarkan dalam bentuk booklet /katalog. Keterlibatan konsumen dalam membangun produk dan layanan secara langsung sangat memungkinkan dalam pemasaran digital. Aktifitas interaktif secara online dengan metode *pull-marketing* {inbound marketing}, dimana konsumen sepenuhnya dapat mendapatkan informasi dan layanan melalui internet atau Web melalui saluran search engine optimization (SEO), search engine marketing (SEM), blogging, pay-per-click (PPC) and email *nurturing*. Metode lain yang kita kenal dengan istilah *push-marketing* {outbound marketing}, dimana banyak cara yang dilakukan melalui beberapa saluran yang sesuai dengan metode ini diantaranya televisi, radio, surat kabar, surat langsung, katalog, email, hubungan masyarakat, dan penjualan langsung. Hal tersebut menjadi hal yang tidak disadari konsumen membentuk permintaan dan kepercayaan pada produk dan layanan. [Powell, 2013]

Pemanfaatan internet lainnya dengan nilai 55,52 persen ditujukan pada pembelian bahan baku bagi pelaku usaha, dengan internet pelaku usaha gunakan untuk membantu pengembangan usaha baik Business to consumer (B2C) dan *Business to business* (B2B). Berikutnya nilai 44,32 persen internet digunakan pelaku usaha dalam membangun komunikasi baik internal dan eksternal. Pemanfaatan untuk komunikasi internal seperti email, Whats app, Instan messaging dan Komunikasi lainnya secara eksternal. Berkenaan manajemen pelanggan, 41,6 persen pelaku usaha gunakan internet untuk melayani purna jual seperti; layanan

pelanggan, komplain, retur dan kebutuhan komunikasi dua arah lainnya bahkan peningkatan produk serta keperluan lainnya.

Pemanfaatan internet yang masif dan komprehensif sebagai revolusi digital dan era disrupsi teknologi adalah istilah lain dari industri 4.0. Terjadinya proliferasi komputer dan otomatisasi pencatatan di semua bidang karena Industri 4.0 dikatakan era disrupsi teknologi karena otomatisasi dan konektivitas di sebuah bidang akan membuat pergerakan dunia industri dan persaingan kerja menjadi tidak linear. Dinamika revolusi dibarengi dengan perkembangan masyarakat 5.0 yang menawarkan suatu konsep masyarakat yang berpusat pada manusia (*human-centered*) dan berbasis teknologi (*technology based*), sebagai jawaban untuk mengintegrasikan dunia maya dan dunia nyata dengan bantuan teknologi seperti AI, robot, IoT dan lainnya dalam melayani kebutuhan manusia yang lebih humanis. Revolusi Industri 4.0 dan society 5.0 ini masyarakat telah terbiasa menggunakan layanan internet dan pemanfaatannya seperti ; blogger, web developer, media social dan pemilik bisnis yang telah dibangun untuk memudahkan manusia berinteraksi tanpa batas.

Tantangan pengelolaan kompetensi sumber daya manusia kedepan merupakan kombinasi antara hardskill dan soft skill serta kemampuan mengolah teknologi informasi dan komunikasi. Dinamika kompetensi sangat tinggi, peran manajemen sumber daya manusia organisasi harus lebih aktif dan adaptif. Peran aktif disini, menuntut kemampuan melihat setiap perubahan terjadi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat mengikuti dinamika yang terjadi. Adaptif yang dimaksud kemauan selalu berubah dalam menghadapi setiap dinamika yang terjadi, bukan hanya sdm yang dikelolanya namun departemen yang mengelolanya.

Kompleksitas manajemen sumber daya manusia organisasi pada era digital, menemukan dan mengembangkan setiap potensi

sumber daya manusia untuk menjawab tantangan perusahaan kedepannya. Mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi dan menjadikan mampu beradaptasi dengan setiap dinamika kecakapan administrasi melalui tahapan. Pengembangan Keahlian khusus yang mumpuni yang memiliki keterikatan emosional organisasi yang mengarah pada sikap atau rasa memiliki sebagai tanggung jawab untuk memajukan organisasi.

10.2 Manajemen Pengelolaan SDM Digital

Perekrutan sumber daya manusia merupakan tantangan yang dihadapi oleh pengelola sumber daya organisasi (HR) dengan menemukan potensi keahlian calon tenaga kerja dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi pada tempat yang tepat sesuai kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kemajuan organisasi. Membangun budaya kerja harmonis yang positif dan produktif harus sejalan dengan optimalisasi kompetensi sdm dengan demikian terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan dalam organisasi.

Era revolusi 4.0 dan society 5.0 memacu sumber daya manusia untuk beradaptasi pada dinamika yang terus terjadi. Optimalisasi kemampuan tertentu yang berbasis pada digitalisasi dan kolaborasi pada manajemen sumber daya manusia. Peningkatan wawasan global yang berbasis digitalisasi dapat dimaknai secara penuh bagi pengelola sumber daya organisasi dalam memahami setiap dinamika dan kebutuhan kompetensi sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja perusahaan. Pemetaan sumber daya manusia yang tepat dengan kompetensi yang dimiliki pada posisi yang tepat atau dengan istilah yang lazim disebut "*the right man and the right place*" memang bukan hal yang baru namun bagaimana pengelola harus mampu melihat sumber

daya manusia yang ditempatkan “*senang dan menyukai*” setiap atmosphere lingkungan dimana mereka ditempatkan , berinteraksi dan berkomunikasi. Manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang humanis , harmonis , positif dan produktif tetap menjadi hal yang prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis pada digitalisasi. Memaknai kompetensi sumber daya manusia yang berbasis digital sebagai tantangan organisasi dalam mengelola dan mensinergikan dalam pencapaian visi organisasi. Data terkait trend pengguna internet dan media yang dilansir we are social Februari 2022 pada tabel 10.1

Tabel 10.1: Trend Pengguna Internet dan Media 2022

No	Perangkat	Global	% dari Tahun 2021	Indonesia	% dari Tahun 2021
1.	Mobile	8,28 Milyar	↑ 2,9 (5,22 milyar)	370,71 Juta	↑ 3,6 (345,3 juta)
2.	Internet	4,95 Milyar	↑ 4 (4,66 Milyar)	204,7 Juta	↑ 1 (202,6 Juta)
3.	Media sosial	4,62 Milyar	↑ 10,1 (4,20 Milyar)	191,4 Juta	↑ 12,6 (170 juta)

Sumber : We Are social, 2022

Ketersediaan data tabel 10.1 menunjukkan urgensi manajemen pengelolaan sumber daya manusia organisasi berbasis digital. Trend pengguna internet dan media sosial secara global dan Indonesia, pola manajemen pengelolaan yang fleksibilitas kognitif & kreatifitas menjadi bagian dari perubahan manajemen organisasi sdm seiring penggunaan teknologi digitalisasi. Implikasi yang harus

diterapkan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia organisasi , yaitu:

1. Mengarahkan dan pembiasaan cara berpikir yang sangat kompleks dalam atasi setiap persoalan dan strategi; dengan pembiasaan berpikir yang kompleks sdm di persiapkan untuk menghadapi beberapa kemungkinan permasalahan yang dihadapi dalam pencapaian strategi dan visi organisasi. Era digitalisasi sdm, dipersiapkan untuk menghadapi permasalahan dari berbagai sudut pandang yang dapat menghasilkan solusi melalui penggunaan teknologi dan dipahami sumber daya manusia lainnya.
2. Penerapan tahapan dalam proses pengembangan proses kognitif melalui tahap-tahap tertentu dalam mencapai visi dan strategi yang akan dicapai; pengembangan proses ini adalah bagian dari tahapan pembelajaran yang dapat dipahami dalam beberapa tahapan yang menuju sumber daya manusia yang diinginkan oleh organisasi dalam pencapaian visi dan strategi. Dilansir *Pasific policy research center*, 2010, tahapan pembelajaran dalam hadapi abad 21 diantaranya kecakapan berkomunikasi , berkolaborasi , berpikir kritis dan pemecah masalah serta yang terakhir memiliki kreativitas dan inovasi.
3. Kesempatan dalam mengembangkan potensi diri dalam mengembangkan kemampuannya, sehingga proses tahapan yang diterapkan mampu menciptakan cara berpikir yang fleksibel; yang perlu diingat dalam pengelolaan sumber daya manusia, kemampuan untuk berpikir fleksibel menjadi salah satu dari 10 kemampuan yang dilansir penelitian *world economic forum* pada era revolusi industrial . Pengembangan potensi diri yang dimaksud adalah kesempatan bagi sumber daya manusia untuk miliki kemampuan reflektif, dan kepercayaan diri dalam menerima informasi baru . Kemampuan berpikir fleksibel, memungkinkan sumber daya manusia dapat

beradaptasi pada dinamika yang terjadi didalam hadapi permasalahan yang terjadi dari berbagai sudut pandang , ide dan gagasan , sebagai individu yang efektif dalam organisasi. Kemampuan individu dalam organisasi, dalam menilai keberadaan dirinya untuk bersinergi dalam pencapaian visi organisasi, sebagai aspek kesempatan yang diberikan organisasi kepada sumber daya manusia dalam mengembangkan dirinya untuk terus berpikir fleksibel.

4. Mengembangkan keteladanan dan kepemimpinan visioner dan *digital mindset* dalam setiap unit kerja sebagai wujud kongkrit; mengembangkan kepemimpinan yang strategis dengan memanfaatkan digital sangat dibutuhkan terutama dalam pengembangan aset digital organisasi. Peran kepemimpinan dan keahlian dalam menganalisa data yang tersedia untuk pengambilan sebuah keputusan yang tidak hanya didasari rekomendasi manajemen saja, tetapi penggunaan *bigdata* dalam menggerakkan organisasi ke arah yang lebih maju dan berkembang. Keahlian lain dalam wujud kongkrit, diikuti dengan kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan penggunaan *interface*, kesalahpahaman dalam pemberian arahan kepemimpinan berpotensi tinggi dikarenakan rendahnya interaksi yang terjadi. Kemampuan lain dalam beradaptasi dan inovatif dari setiap dinamika perubahan, pemimpin dengan mensinergikan sumberdaya organisasi akan mampu menciptakan unit kerja yang efektif dalam pencapaian strategi dengan meminimalisir resiko yang ada.
5. Menerapkan transformasi kognitif digital dan fleksibel melalui kegiatan *knowledge sharing*; pada tahapan ini , manajemen pengelola diharapkan mampu mengimplementasikan proses transformasi individu satu dengan lain untuk peningkatan kinerja dan efektifitas potensi sumber daya manusia dengan optimal. Transformasi yang terjadi diharapkan dapat

meningkatkan efektifitas dan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Potensi aktivitas *knowledge sharing* stakeholder terkait dalam kemajuan organisasi dapat memaknai kemajuan atau perubahan teknologi dalam setiap kegiatan dalam meningkatkan fungsinya dalam skala yang tepat.

6. Meningkatkan keterampilan teknologi digital dan perangkat yang menyertainya dalam menunjang kinerja dan produktifitas individu dalam pencapaian visi organisasi; keberadaan teknologi digital dalam organisasi tidak dapat dipungkiri dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Kemampuan dalam menghasilkan dan mencapai target yang ditetapkan secara efektif dan efisien sangat terkait dengan waktu dari pencapaian target yang telah ditetapkan.
7. Mengembangkan dan membiasakan budaya kerja yang inovatif dan fleksibel yang memungkinkan aspek kolaborasi antar individu dan unit tercipta tanpa *sekat*; mengembangkan budaya kerja tanpa sekat dan responsif dalam pencapaian target organisasi dibutuhkan komitmen sumber daya manusia dalam organisasi harus dimiliki dalam tahapan ini, dikarenakan situasi kerja yang lebih fleksibel. Keterikatan sumber daya manusia dapat dirasakan saat adanya dinamika yang menuntut kreatifitas dan inovatif dalam mencapai visi organisasi. Kecepatan dalam pengambilan keputusan, pembuatan keputusan terkadang terkesan tidak memiliki kematangan dan ritme kerja yang tidak cocok sebagaimana sumber daya manusia dalam organisasi. Tahapan ini perlu dikembangkan dan pembiasaan dimana era digital memaksa setiap organisasi berubah dan beradaptasi secara cepat untuk dapat memenangkan persaingan.
8. Menghilangkan *budaya resistensi* perubahan cara dan metode kerja yang menggunakan kebermanfaatn kemajuan teknologi dalam peningkatan kinerja dan visi organisasi; pada tahapan ini

harus melalui proses pembiasaan, merubah budaya lama ke digital butuh proses waktu termasuk didalamnya adalah pola pikir. Setelahnya sdm organisasi perlu melakukan pembiasaan penggunaan teknologi dalam cara, metode penyelesaian pekerjaan atau permasalahan dalam meningkatkan performa organisasi sesuai visi yang akan dicapai dan tetap kompetitif.

9. Membangun kepercayaan sumber daya manusia untuk selalu berpikir terbuka dalam setiap dinamika yang terjadi terhadap nilai perubahan; organisasi wajib memberikan kesempatan untuk membangun kepercayaan sumber daya manusia dalam terwujudnya kreativitas, inovasi dan kritis dalam setiap dinamika perubahan yang terjadi. Organisasi wajib menyiapkan sumber daya manusia didalamnya agar mampu kompetitif di era digital yang memiliki pikiran terbuka. Keterbukaan pikiran yang dimaksud ide dan perpektif yang berbeda dalam penyelesaian masalah secara efektif. Hal tersebut perlu dibangun secara konsisten sehingga solutif bagi organisasi dan sumber daya manusia didalamnya menghadapi dinamika perubahan yang terjadi dengan perpektif yang berbeda dan secara tidak langsung dapat membangun kepercayaan diri sumber daya manusia.
10. Membangun ekosistem digital dan kolaborasi sehingga mampu mengambil keputusan secara digital; tahapan ini organisasi melakukan peninjauan ulang budaya organisasi dan model bisnis yang dilakukan. Peningkatan efektifitas dan efesien dalam organisasi diperlukan dengan menciptakan kolaborasi *stakeholder* (manajemen dan karyawan). Keberhasilan organisasi dalam beradaptasi di era digital dengan membangun sinergi keduanya dalam mengimplementasikan digitalisasi serta peran serta pihak eksternal yang mempengaruhi terciptanya ekosistem digital dalam organisasi seperti pihak 3 atau penyedia jasa digital yang membantu dalam penciptaan

efektifitas dan efisiensi. Manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan digital (*database digital*) perlu dikembangkan, sebagai sistem pendukung dalam mengembangkan sumber daya manusia dan memudahkan untuk mengambil keputusan secara cepat.

10.3 Teknologi Pengelolaan SDM

Potensi manajemen pengelolaan sumber daya manusia terus alami perubahan, dalam pengelolaannya beradaptasi kepada setiap perubahan yang terjadi. Trend penggunaan teknologi menjadikan interaksi , administrasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang profesionalpun alami perubahan. Pandemi covid 19 merubah total pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, dimana interaksi langsung diminimalisir sehingga dibutuhkan manajemen jarak jauh (*remote*). Urgensi perubahan mengelola sumber daya manusia profesionalpun harus beradaptasi agar tidak tercipta gap yang berdampak kepada efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia di organisasi dalam mencapai visi dan kinerjanya. Hampir setiap perusahaan dipaksa untuk merangkul teknologi SDM dan menggunakan perangkat lunak jarak jauh untuk mengelola orang. Baik itu perekrutan, orientasi atau melakukan evaluasi kinerja, teknologi SDM menjembatani kesenjangan nyata antara karyawan dan kesenjangan tidak berwujud antara manusia dan mesin.

Tantangan manajemen pengelola sumber daya manusia, meningkatkan profesionalitas sumber daya manusia organisasi guna mengantisipasi dan mempersiapkannya selangkah lebih maju . Proses transisi tidak mudah , namun wajib dikembangkan berdasarkan Laporan PwC 2022(PwC, 2015) mencatat beberapa tantangan pada tabel 10.2.

Tabel 10.2: Tantangan Pengelolaan SDM/H.R

No	Tantangan HR	%
1.	<i>HR. Insight/data analytic</i>	39
2.	<i>Recruiting/hiring</i>	39
3.	<i>Cloud transformation/moderenization of HR system</i>	36
4.	<i>Learning and development/Employee Upskilling</i>	28
5.	<i>Retention of key talent</i>	27
6.	<i>Remote or hybrid work</i>	24
7.	<i>Benefits</i>	22
8.	<i>Diversity,equityand inclusion</i>	19
9.	<i>Manager and employee self service capabilities</i>	19
10.	<i>Compesation</i>	16

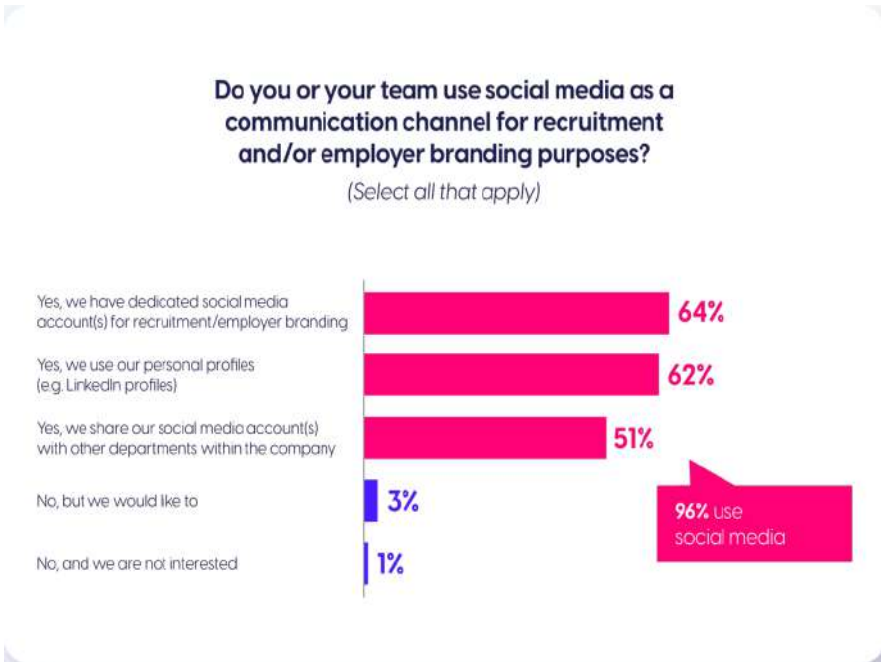
Sumber : PwC HR 2022

Berdasarkan tabel 10.2 terdapat 10 tantangan yang mengharuskan manajemen pengelolaan sumber daya manusia pun harus beradaptasi dan berubah dengan menggunakan teknologi dalam mengelolanya. Investasi teknologi di bidang sumber daya manusia bukan sebagai pilihan namun menjadi hal yang harus dipenuhi untuk menjawab tantangan yang ada. Meningkatkan analitik data untuk manajemen pengelola SDM dan organisasi yang dikelola, memenangkan persaingan organisasi dan visi membutuhkan sumber daya manusia yang berbakat, memodernisasi manajemen pengelolaan SDM melalui perpindahan ke sistem *cloud*, mengelola pekerjaan jarak jauh atau hibrida dan banyak lagi. Investasi ini juga dapat menjadi bagian dari transformasi yang lebih luas dari fungsi pengelola sumber daya manusia /HR.

Berdasarkan data yang tersebut, retensi, rekrutmen, dan peningkatan keterampilan sumber daya manusia menjadi tantangan terbesar dalam manajemen pengelolaan sumber daya manusia. Kebutuhan akan *On-demand Workforce* (staf yang dipekerjakan secara fleksibel dan tidak terikat kontrak jangka panjang) semakin meningkat dengan berbagai jenis skill set yang spesifik. Perekrutan jarak jauh yang semula sebagai solusi bagi keterbatasan interaksi dikarenakan pandemi, kini menjadi solusi terbaik. Perekrutan jarak jauh memiliki beberapa keunggulan dan efektifitas bagi pengelola sumber daya manusia dalam merekrut untuk mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan talenta terbaik. Perekrutan jarak jauh dapat dilakukan dengan menggunakan kemajuan teknologi seperti pemanfaatan berbagai fitur dari aplikasi konferensi video secara efektif saat *interview* atau tes kandidat atau media lainnya.

Efektif dalam memangkas biaya, menemukan sdm yang memiliki potensi besar dan beragam, efisiensi waktu dalam memenuhi kebutuhan sdm di dalam organisasi, jangkauan area perekrutan yang lebih luas menjadi dasar hal tersebut dilakukan. Sisi lain, mempertahankan sdm menjadi hal yang tetap dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan yang sudah ada. Perekrutan sdm baru dengan jarak jauh maupun pengembangan sdm yang sudah ada didalam organisasi ada biaya, dan waktu proses. fleksibilitas dan efisiensi tergantung dari sudut pandang mana manajemen pengelola mampu mengimplementasikan sesuai kebutuhan. Pelatihan dan pengembangan, salah satu alasan kuat untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kapabilitas sumber daya manusia menghadapi tantangan dan kinerja dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Segala upaya harus tetap dilakukan dalam implementasikan retensi sumber daya manusia yang ada, sehingga capaian visi dan target organisasi terealisasi.

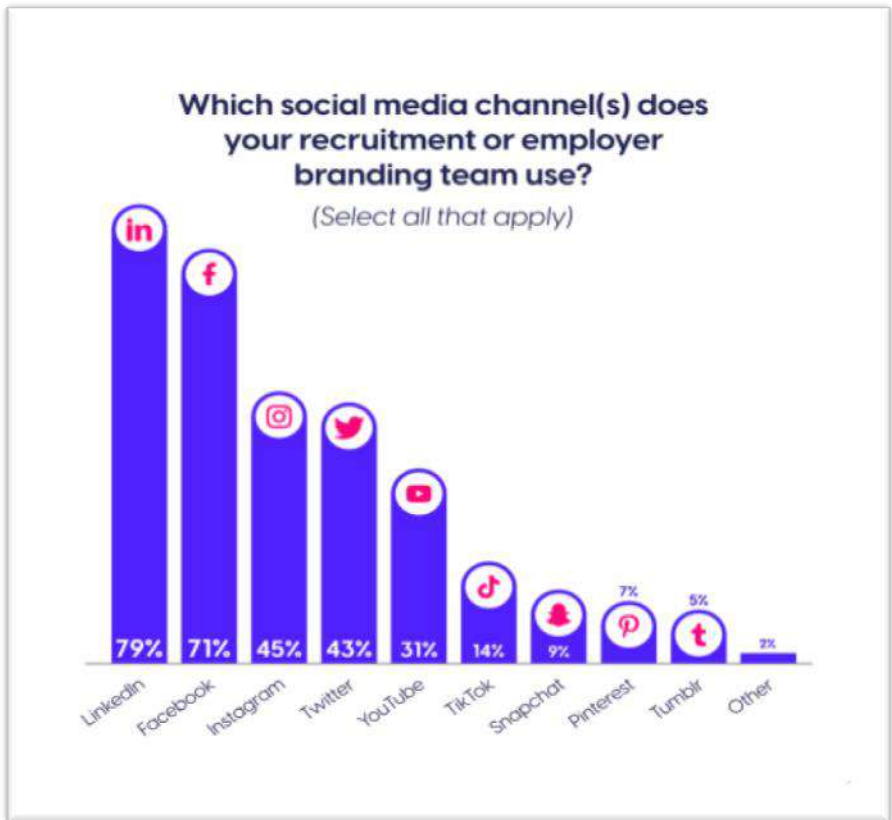
Adaptasi secara cepat dan responsif pengelola sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia era digital. Investasi teknologi dan kemampuan mensinergikannya dalam mengatasi tantangan pengelolaan sumber daya manusia di era digital. Merujuk [Rumangkit and Dwiyan, 2019] Membangun *branding employee* sebagai suatu kegiatan untuk memberikan informasi tentang manfaat fungsional, ekonomis, serta psikologis yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada calon karyawan. Proses ini memfasilitasi kemampuan perusahaan dalam menarik, merekrut, dan mempertahankan karyawan yang ideal . Berkenaan hal tersebut *branding employee* dapat dilakukan melalui sosial media, dilansir laporan dari *Social recruiting and employer branding in 2022* didapati pernyataan bahwa media sosial adalah media yang paling efektif dan memungkinkan untuk memperoleh hasil yang besar sekelompok orang tanpa harus mengeluarkan dana yang besar. Berikut data gambar 10.2 berkenaan penggunaan sosial media dalam *branding employee*.



Gambar 10.2 Pemanfaatan sosial media sebagai branding employee

Sumber: *Report Social recruiting and employer branding in 2022*

Terlihat gambar 10.2 , Media sosial yang paling efektif dapat menunjukkan dinamika dan citra perusahaan modern karena dari hasil survey yang dilakukan 96 persen menggunakan media sosial. 3 % rekrutmen tidak menggunakan media sosial dikarenakan ketidaktahuan untuk memulainya termasuk didalamnya waktu , biaya dan sumberdaya yang dibutuhkan. Hanya 1% yang menyatakan ketidaktertarikannya. Media sosial yang digunakan juga terbilang banyak pilihan saluran , merujuk laporan terkait pada gambar 10.3



Gambar 10.3 saluran medsos untuk *branding employee* dan rekrutmen

Sumber: *Report Social recruiting and employer branding in 2022*

Saluran yang paling banyak digunakan adalah LinkedIn dan facebook , luasnya pengguna global dari kedua saluran tersebut , membuat tingkat efektifitas *branding employee* sangat baik bagi manajemen pengelola sumber daya manusia. Data kelanjutan lainnya penggunaan saluran seperti instagram twitter dan youtube dengan variasi yang ada sesuai kebutuhan . Alasan kuat manajemen pengelola sumber daya manusia harus memiliki kemampuan dan keterampilan penggunaan media sosial dalam *branding employee* menjawab tantangan retensi sumber daya manusia dalam

organisasi. Kemampuan menjalankan fungsi akuisisi talenta sosial ini, citra organisasi akan meningkat dan berpotensi mendapatkan sumber daya manusia yang bertalenta dan memiliki loyalitas. Investasi teknologi canggih lainnya semakin dinamis dan berpotensi digunakan dalam aktifitas manajemen sumber daya manusia, guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi seperti;

1. Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dapat digunakan untuk pelacakan potensi sumber daya manusia yang berkualitas dari proses pemilihan data calon sumber daya manusia hingga proses seleksi sehingga memperoleh data sumber daya manusia yang ideal. Teknologi *AI* berperan penting dalam meningkatkan manajemen pengelola/HR dengan melakukan otomatisasi tugas mengelola sumber daya manusia yang cenderung berulang sehingga proses memberikan kepuasan pada karyawan serta branding employee akan lebih fokus. Teknologi kecerdasan buatan ini pun mampu mengatasi tantangan utama manajemen pengelola sdm/HR dengan menjadikan proses rekrutmen jadi lebih sederhana, efektif, dan efisien. Berkenaan dengan pengembangan dan pendidikan dengan teknologi buatan dapat membantu memberikan rekomendasi pembelajaran yang disesuaikan dengan peran pekerjaan, keahlian, dan riwayat pembelajaran pribadi. Sedemikian rupa *AI* mampu mendesain pelatihan yang sesuai dengan preferensi karyawan, perusahaan dapat mendorong pengembangan karyawan dan pertumbuhan keterampilan yang berkelanjutan.
2. *Robotic Process Automation* (RPA), membantu manajemen pengelola sumber daya manusia dalam melakukan hal yang berulang dan menganalisis data. Kebermanfaatan lainnya seperti: Informasi data karyawan, merekam setiap aktivitas manajemen pengelolaan sumber daya manusia, melakukan

sistem pekerjaan secara akurasi dan akurat, meningkatkan produktifitas karyawan karena kegiatan rutinitas telah digantikan.

3. *Internet of think* (IOT), teknologi yang memiliki dua fitur keunggulan, seperti otomatisasi dan konektivitas. Manfaat lainnya memungkinkan untuk melakukan aktivitas “remote” jarak jauh dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan, rekrutmen, pengembangan dalam pendidikan dan pelatihan karyawan cabang, database sistem karyawan dan calon rekrutmen.
4. *Virtual reality* (VR) digunakan digunakan untuk melakukan tes pada kemampuan calon karyawan secara langsung ketika proses wawancara sehingga jelas dan terukur.
5. *Cloud system* merupakan teknologi digunakan oleh semua karyawan yang telah terhubung untuk mengembangkan diri melalui *assessment*, perencanaan karir, serta pelatihan *online*. Teknologi *cloud* menjadikan internet sebagai pusat server untuk menampung data dan juga berbagai aplikasi pengguna.

Investasi penggunaan teknologi, implementasinya disesuaikan pada kemampuan dan kebutuhan dari organisasi. Faktor biaya , dan kesiapan sumber daya manusia yang kuasai teknologi menjadi hal yang urgensi dimiliki guna meningkatkan daya saing sdm dalam organisasi. Keputusan penggunaan teknologi dalam organisasi tergantung kesiapan organisasi dan manajemen pengelola sumber daya manusia untuk pencapaian efektifitas dan efesiensi , termasuk didalamnya kesiapan sumber daya manusia dan pembiayaan yang dimiliki. Berkenaan hal tersebut dalam peningkatan dan kesiapan pencapaian visi dari organisasi perlu didukung sumber daya manusia yang kompeten.

10.4 Kompetensi SDM

Dinamika perubahan teknologi dari masa ke masa mengalami kemajuan dan perubahan. Dinamika perubahan yang terjadi berdampak langsung pada pola pengelolaan sumber daya manusia secara tepat dan akurat. Adapun keputusan penggunaan teknologi disatu sisi dipengaruhi usaha dan upaya organisasi secara serius untuk mengimplementasikan kedalam manajemen pengelolaan sumber daya manusia organisasi. Keterbatasan sdm dan pengadaan teknologi dalam memenuhi kebutuhan organisasi menjadi kendala pemenuhan ketercapaian organisasi yang adaptif di era digital. Peran teknologi dalam mengembangkan dan menemukan sumber daya manusia yang ideal, hadapi retensi sumber daya manusia agar mampu beradaptasi pada dinamika perubahan yang terjadi. Sinergi manajemen, sumber daya manusia dan teknologi harus dibangun secara konsisten berkelanjutan dalam pencapaian visi organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan mampu beradaptasi dengan paradigma revolusi industri.

Society 5.0 lebih memprioritaskan agar sumber daya manusia mampu menyesuaikan dengan tantangan di masa yang akan datang dengan *High Order Thinking Skill*. Memiliki kemampuan daya nalar yang baik, fleksibel, konsisten dan sistematis dan berkelanjutan, sumber daya manusia akan mampu beradaptasi terhadap dinamika revolusi teknologi 4.0 yang terjadi. HR/Manajemen pengelola sumber daya manusia, harus lakukan terus penguatan pada sumber daya manusia organisasi. Melansir pendapat Pereira et al., (2020) dinamika kemajuan era teknologi 4.0 memberikan kebermanfaatan bagi peradaban manusia, namun kebermanfaatan akan diperoleh pada saat sumber daya manusia memiliki kompetensi menggunakan teknologi tersebut dalam memecahkan permasalahan yang ada.

Konsep *Society 5.0* menekankan pada upaya menyeimbangkan teknologi dengan sumber daya manusia. Teknologi sebagai prasarana dalam peningkatan efektifitas dan efesiensi organisasi. Implementasi *Society 5.0* dalam organisasi sumber daya manusia diantaranya pengolahan data sumber daya manusia yang terkumpul dari setiap rutinitas yang dilakukan secara berulang dan dijadikan database sistem yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan strategi guna pencapaian kemajuan organisasi.

Singkatnya, berkenaan *society 5.0* sentral dari kesemuanya manajemen menjadikan manusia pusat dari perubahan teknologi sendiri. Urgenitas pengembangan potensi dan kemampuan sumber daya manusia oleh manajemen pengelola, terkait erat dengan program yang akan diimplementasikan dengan mengkombinasikan kemampuan *hardskill*, *softskill* dan penguasaan teknologi. Melansir kutipan pengembangan sumber daya manusia era 4.0 menuju *society 5.0* pada Kompasiana 7 Desember 2021, beberapa kompetensi yang harus dimiliki SDM era revolusi 4.0 antara lain;

1. Kemampuan berbasis pengetahuan dan T.I.K.
2. Berkolaborasi dengan *system cyber* dan mengoperasikannya.
3. Bekerja secara fleksibel dalam penuhi tuntutan perusahaan dan pelanggan.
4. Berkolaborasi dengan robotik, dalam melengkapi kreativitas dan pengalaman.
5. Memiliki tim kerja yang miliki latar belakang kemampuan yang berbeda dan mampu berkolaborasi dengan kemampuan yang dimiliki.

Kemampuan lainnya yang harus dimiliki dalam masyarakat 5.0 antara lain;

1. Kemampuan digital termasuk didalamnya keterampilan, pengetahuan dan sikap.

2. Implementasi penerapan teknologi digital sebagai suatu keberhasilan.
3. Empati, simpati dan kemampuan komunikasi/berinteraksi di berbagai kelas sosial.

Berdasarkan data tersebut, manajemen pengelola wajib mengembangkan secara komprehensif pada Peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi yang berbasis digital diantaranya (kata kunci sumber daya manusia basis digital):

1. Kompetensi interpersonal (Komunikasi, Kolaborasi virtual, kecerdasan sosial dan kompetensi antar budaya); Sejalan dengan komunikasi di era globalisasi, komunikasi antarbudaya (*Intercultural communication*) menjadi satu pengembangan kompetensi sumber daya manusia saat ini . Kompetensi komunikasi antar budaya dapat dilakukan dengan mempelajari bahasa dan budaya lainnya, sehingga pembelajaran pengembangan tersebut memahami baik keanekaragaman dan peluang yang dapat diciptakan dalam membangun sumber daya manusia yang kompetitif. Kompetensi komunikasi antar budaya dapat diimplementatifkan kedalam sumber daya manusia baik dalam aspek intelektual karakter, maupun keterampilannya. Pemanfaatan teknologi dalam mencurahkan gagasan secara logis dan kritis, secara inovatif dalam sebuah pembaharuan dengan penggunaan teknologi baik media dan aplikasi yang tersedia didalamnya. Media komunikasi yang dikembangkan dalam bentuk komunikasi terpresentasikan interpersonal secara verbal dan non verbal sehingga tercipta kolaborasi dan negosiasi .
2. Kompetensi intrapersonal (berpikir kritis, membuat akal, berpikir adaptif dan integrasi, transdisipliner dan pengarahan diri sendiri); kemampuan berfikir secara

analitis menuntut sumber daya manusia untuk memiliki kemampuan menganalisis dan mengumpulkan informasi yang merupakan kebutuhan untuk setiap keputusan, merumuskan konsep, penalaran, dan pemecahan masalah. Hal tersebut dapat mempengaruhi lingkungan kerja, seperti mudah dalam menyelesaikan masalah, mengetahui kemampuan diri, *open-minded*, dan dapat berkomunikasi dengan baik. Urgensi peningkatan kompetensi ini agar sumber daya mengetahui cara meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan mengintegrasikan dalam organisasi.

3. Keterampilan TIK (Keahlian TIK, Literasi media sosial, keamanan informasi); *The Prague Declaration* (2003), literasi informasi merupakan bagian dari kebutuhan informasi seseorang dan merupakan suatu kemampuan dalam mengidentifikasi, menempatkan, mengevaluasi, mengorganisasi dan untuk mengefektifkan informasi yang ada untuk menyelesaikan masalah, dan diperlukan kembali untuk berpartisipasi secara efektif dalam masyarakat informasi, dan juga merupakan bagian dari dasar hak asasi manusia dalam *long life education* yang harus terus dikembangkan jenis keterampilan literasi informasi, diantaranya sebagai berikut:
 - a. *Tool literacy*, yaitu kemampuan memahami dan menggunakan teknologi informasi secara konseptual dan praktikal, termasuk di dalamnya kemampuan menggunakan perangkat lunak, keras, multimedia yang relevan dengan bidang kerja atau studi.
 - b. *Resources literacy*, yaitu kemampuan memahami bentuk, format, lokasi, dan cara mendapatkan sumber daya informasi terutama jaringan informasi yang terus berkembang.

- c. *Social structural literacy*, yaitu pemahaman tentang bagaimana informasi dihasilkan oleh berbagai pihak di dalam sebuah masyarakat.
- d. *Research literacy*, yaitu kemampuan menggunakan peralatan berbasis teknologi informasi sebagai alat riset.
- e. *Publishing literacy*, yaitu kemampuan untuk menyusun dan menerbitkan publikasi dan ide ilmiah ke kalangan masyarakat dengan memanfaatkan komputer dan internet.
- f. *Emerging technology literacy*, yaitu kemampuan yang memungkinkan seseorang untuk terus menerus menyesuaikan diri dan mengikuti perkembangan teknologi dan bersama-sama dengan komunitasnya ikut menentukan arah pemanfaatan teknologi informasi untuk kepentingan pengembangan ilmu.
- g. *Critical literacy*, yaitu kemampuan melakukan evaluasi secara kritis terhadap untung rugi menggunakan teknologi telematika dalam kegiatan ilmiah.

DAFTAR PUSTAKA

- Crawford, J. (2020). Information Literacy and National Policy Making. In *Informed Societies*. <https://doi.org/10.29085/9781783303922.008>
- Edzan, N., and Sharif Mohd Saad, M. (2005). Information literacy initiatives in Malaysia: A framework for implementation. *PPM-LAS Commemorative Conference 2005, April 2005*. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Lee, J., Bagheri, B., and Kao, H. A. (2015). A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 3(December), 18--23. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2014.12.001>
- Meenakshi, F., Lenka, J. and Niombo, L. (2022) *Digital transformation-Cost of Non-Europe*. Available at: <https://policycommons.net/artifacts/2221155/digital-transformation/2978106/>. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Society 5.0", Klik untuk baca: <https://www.kompasiana.com/mohtriwidayanto8028/61af89ed75ead6575e7a2122/pengembangan-sumber->
- Pereira, A. G., Lima, T. M., and Charrua-santos, F. (2020). Industry 4.0 and Society 5.0: Opportunities and Threats. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), 3305--3308. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d8764.018520>
- PwC (2015) "The future of work - A Journey to 2022", *Human Capital*, p. 29.
- Powell, W. (2013). *Push and Pull Marketing — Why You Need Both*. www.TMRDirect.com
- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114--136.

- Rumangkit, S. and Dwiyan, M. (2019) 'Dampak Employee Branding Pada Efektivitas Rekrutmen (Case Study: Generasi Z Indonesia)', *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 5(1), pp. 1–12. 'Social recruiting and employer branding in 2022 Social recruiting and Table of content': (2022).
- Suherman *et al.* (2020) *Industri 4.0 vs Society 5.0*, *Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada*. Available at: <http://ft.ugm.ac.id/kolom-pakar-industri-4-0-vs-society-5-0/>.
- Tahar, A., Setiadi, P.B. and Rahayu, S. (2022) 'Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5. 0', 6, pp. 12380–12394.
- Ulijn, Jan M., St. Amant, Kirk. (2000). Mutual Intercultural Perception : How Does It Affect Technical Communication ? Some Data from China , France, and Italy. 47(2), 220–237
- We Are Social (2021) 'Digital 2021', *Global Digital Insights*, p. 103.
- Wijayanto, H. and Harsadi, P. (2021) 'Modul Transformasi Digital', *Kampus Merdeka*, pp. 1–116. Available at: [https://eprints.sinus.ac.id/780/1/Modul Transformasi Digital.pdf](https://eprints.sinus.ac.id/780/1/Modul%20Transformasi%20Digital.pdf).
- Yuliana, O.Y. (2000) 'Penggunaan Teknologi Internet', *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), pp. 36–52.

BAB XI

KEPUASAN KERJA

Oleh Ning Sunarno, S. Mn., M.M.

11.1 Definisi Kepuasan Kerja

Dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari tujuan organisasi mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang merupakan visi maupun misi yang telah ditetapkan. Jika kepuasan kerja pegawai dapat dicapai maka secara umum kepuasan organisasi akan mudah didapatkan meskipun ada faktor penentu lainnya. Kepuasan kerja menjadi indikator dari kepuasan organisasi secara umum ditinjau dari sisi mikro tiap pegawai.

Kondisi pikiran positif dan suasana emosional atas dampak yang muncul di dalam bekerja dikarenakan pengalaman serta penilaian atas suatu kebutuhan pekerjaan diungkapkan oleh Ilies dan Judge dalam (Saira et al., 2020) tentang makna dari kepuasan kerja. Beberapa pengertian lain tentang suatu kepuasan kerja adalah sejauhmana persepsi yang muncul atas pekerjaan yang dilakukan akan menjadi sesuatu yang sangat berarti (Luthans, 2011) yang secara harfiah adalah sebuah persepsi seorang pegawai melihat seberapa penting tentang pekerjaan yang mereka lakukan di dalam pandangan perilaku organisasi. Kepuasan kerja mengacu pada sudut pandang pegawai terhadap jenis pekerjaan, pandangan negatif maupun positif, rasa memiliki dan ketertarikan terhadap pekerjaan dan organisasi (Saira et al., 2020).

Menurut Mehta dalam (McCarthy and Ford, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan serta sikap yang diterapkan pegawai untuk menilai tentang

pekerjaannya, kepuasan kerja ini menjadi hal yang penting tidak hanya bagi pegawai maupun organisasi. Tidak hanya kebahagiaan akan tetapi kepuasan kerja merupakan respon positif yang mempengaruhi emosi, perilaku dan prestasi kerja (Kreitner and Kinicki, 2008). Kepuasan kerja memberikan suatu gambaran tentang tempat kerja dan pandangan pegawai tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi nyata atas tingkat support yang diberikan organisasi serta didapatkan oleh pegawai, situasi kerja dan penilaian pegawai terhadap kondisi lingkungan kerja dalam organisasi. Sedangkan kepuasan kerja adalah kolaborasi atas perasaan serta emosi pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja tidak dapat dinilai harganya serta tidak dapat dibandingkan dengan yang lain. Pegawai yang merasa putus asa akan berdampak terhadap gangguan tingkat semangat dan keinginan untuk bekerja. Sebagian kecil pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka tidak hanya mempengaruhi capaian organisasi tetapi juga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja yang ditimbulkan di dalam suatu organisasi terhadap pekerjaan dapat menimbulkan kebahagiaan yang pada akhirnya semangat kerja akan tumbuh, pegawai akan semakin rajin, karena ada di dalam diri individu ada kepuasan tersendiri (Bhastary, 2020). Kepuasan dalam bekerja sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berbanding terbalik dengan *moonlighting intentions* atau kecenderungan pegawai melakukan pekerjaan sampingan (Seema et al., 2021), hal ini karena pegawai merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang dilakukan selama ini sehingga tidak memerlukan suatu tempat untuk mengekspresikan pekerjaannya. Seiring dengan perkembangan teknologi dalam penerapan *office automation* di suatu organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pegawai (Schwabe, 2020) hal ini menjadi tuntutan adaptasi perkembangan jaman, tidak hanya karena semakin banyaknya kaum pegawai usia milenial akan tetapi sebagai wujud adaptasi

bertahan terhadap perkembangan serta perubahan organisasi. Lingkungan kerja dan hubungan sesama *peer* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Jose, 2017), bagaimanapun pegawai akan menghabiskan sekian waktu yang dimiliki dalam sehari di tempat kerja, sehingga posisi rekan kerja atau *peer* akan sangat berpengaruh.

Penyediaan lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan dan keinginan akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai (Hasan and Kamarruzaman, 2020). Pemimpin juga akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, kepuasan kerja pegawai salah satunya didapatkan jika kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak hanya sesuai dengan harapan organisasi akan tetapi pegawai (Sharma, 2019). Beberapa alasan *turnover* pegawai bisa dimungkinkan disebabkan karena faktor mencari kesempatan dalam berkarir bukan karena kepuasan pegawai (Ali and Anwar, 2021), hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat dijadikan alasan jika di dalam suatu organisasi banyak pegawai yang keluar/*resign*. Dilihat dari sisi *output* maupun *outcome*, kepuasan kerja yang didapatkan pegawai akan berdampak pada produktivitas organisasi (Baporikar, 2021). Ditinjau dari faktor keamanan, ketidakamanan lingkungan dalam bekerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Budria and Baleix, 2020) akan tetapi ini tidak dapat dijadikan patokan karena indikator pegawai merasa aman nyaman serta puas adalah faktir keamanan yang dimiliki oleh organisasi, khususnya dikalangan pegawai wanita sebagai bentuk atas lingkungan kerja yang *responsive gender*.

Seorang yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki korelasi positif dalam bentuk baik buruknya pekerjaan yang dilakukan pegawai hal ini disampaikan oleh Robbins and Judge dalam (Vick, 2015). Kepuasan kerja menjadi sesuatu yang penting di tempat kerja dikarenakan dengan tingkat kepuasan kerja seorang pegawai akan terlihat bagaimana akan bersikap dengan lingkungan kerja yang

mempekerjakannya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap perasaan yang dimiliki oleh pegawai yang dihasilkan sebagai suatu anggapan mereka tentang sejauh mana kesesuaian yang baik antara individu dengan organisasi yang mempunyai kendali besar, kekuasaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan mereka.

Dari berbagai uraian teori di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah ukuran dan tingkat kesenangan seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan bentuk pekerjaannya, hasil yang didapatkan maupun perasaan atas proses pekerjaan itu sendiri.

11.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam penelitian pegawai di California memberikan informasi bahwa kepuasan akan gaji yang diterima, kesempatan promosi, kejelasan dalam penugasan, hubungan dengan pengawas dan rekan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Federal (Ellickson and Logsdon, 2002). Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah kondisi perbedaan demografis di antara pegawai yang ada dan seberapa baiknya pegawai di dalam bekerja di bawah kendali bentuk kepemimpinan yang dimiliki serta diterapkan atasan menurut Jacson & Albertis dalam (Vick, 2015).

Beberapa faktor penentu kepuasan kerja dari data yang telah dikumpulkan akademisi menurut Seifert dan Umbach didapatkan bahwa pegawai wanita konsisten kurang puas terhadap pekerjaan mereka dibanding pegawai pria dikarenakan perbedaan tingkat kedisiplinan, akan tetapi didapatkan juga teori yang lain menurut Miloshef faktor gender tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. *Disonansi emosional* adalah anteseden tingkatan stres bekerja dialami oleh pegawai akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebagai dampak hubungan dengan atasan atau supervisor (Tewksbury and Higgins, 2006).

Dua dimensi kepuasan kerja yang sangat kuat mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*), Faktor intrinsik adalah perasaan dalam pencapaian prestasi, kemajuan dan tanggung jawab, sementara faktor ekstrinsik dalam bentuk pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Robbins and Judge, 2015) (Tan and Wen, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil. Derlin, Scheneider pada spector's study dalam (Tan and Wen, 2018) , (Ellickson and Logsdon, 2002) menyampaikan bahwa jika penghasilan bagus, menunjukkan bahwa ada perhatian dari organisasi dalam rangka memenuhi kepuasan kerja pegawai.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan. Menurut Gately, Pegawai dapat merasa puas dalam bekerja dan termotivasi jika mereka bisa menikmati pekerjaannya.
3. Rekan sekerja, yaitu teman – teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan (Rugulies, 2019).
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ali and Anwar, 2021).
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis

Luthans dalam (Saira et al., 2020) (Budria and Baleix, 2020)

11.3 Indikator Kepuasan Kerja

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicarikan karena setiap individu pegawai berbeda akan bentuk standar kepuasannya (Luthans, 2011). Indikator seorang pegawai merasa puas dalam bekerja cenderung terlihat pada tingkat inovasi maupun kreativitas yang tergambar di dalam perilaku di tempat kerja (Phelps, 2020), semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, akan semakin tinggi pula inovasi yang dilakukan, sehingga cukup menjadi perhatian pada pengelola sumber daya manusia jika hasil penilaian tiap ahir periode penilaian menunjukkan didapatkan pegawai yang dimilikinya kurang dalam melakukan sebuah inovasi atau tidak terlalu banyak memiliki suatu inisiatif di dalam bekerja.

Indikator kepuasan kerja yang rendah adalah suatu bentuk ketegangan pegawai dalam bekerja yang tinggi, faktor tingkat kelelahan dalam bekerja serta bentuk atas tekanan psikologis yang dialami pegawai. Indikator seorang pegawai puas atau tidak terhadap suatu pekerjaan berbanding lurus terhadap rasa kepemilikan pada bidang pekerjaan yang ditekuninya (Saira et al., 2020), hal ini menunjukkan betapa pentingnya rasa memiliki suatu pekerjaan. Indikator kepuasan kerja adalah merujuk pada perasaan pegawai atas timbal balik penghargaan yang diterima dari pekerjaan yang telah dilakukan dalam organisasi.

Menurut (Kreitner and Kinicki, 2008) kepuasan kerja adalah bagaimana seorang pegawai merespon atas berbagai macam alasan pekerjaan yang dilakukan. Adapun indikator kepuasan kerja antara lain: pekerjaan itu sendiri, *Take home pay* yang dirasa adil (Ellickson and Logsdon, 2002), kesempatan promosi (Ali and Anwar, 2021), pengawasan yang dirasakan dan rekan kerja yang menyenangkan menurut (Rugulies, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, B. J., and Anwar, G. (2021). Employee turnover intention and job satisfaction. Komar University of Science and Technology. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22161/ijeams.76.3>
- Baporikar, Neeta. (2021). Effect of reward on motivation and job satisfaction. 8. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2021010102>.
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2), 160–170.
- Budria, S., and Baleix, J. M. (2020). Offshoring, job satisfaction and job insecurity (p. 14). International Economics. <https://doi.org/10.5018>
- Ellickson, M. C., and Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. Public Personnel Management, 31(3), 343–358. <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>
- Hasan, R., Miah, M. S., and Kamarruzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. Nanjing Agricultural University. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Jose, Josheena. (2017). a tudy on job satisfaction among the employee in klf nirmal oil industries pvt ltd. International JOurnal of Current Research, 9(09), 57409–57413. <http://www.journalcra.com>
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2008), Organizational Behavior, 8th ed., McGraw-Hill, Boston,A.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence - Based Approach. New York: McGraw-Hill.
- McCarthy, M. G., and Ford, D. J. (2020). Integrating Evidenced-Based Counseling Interventions into Employee Development and Training: A Narrative Discussion on Counseling Professionals and Business Owners Working Together to Better Serve the Employee and Workplace Environment.

- TechTrends, 64(2), 260–264.
<https://doi.org/10.1007/s11528-019-00450-x>
- Phelps, E (2020). *Dynamism Innovation, Job Satisfaction and Economic Growth*, First Edition, United States, USA, Harvard University Press.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed). Upper Saddle River. New Jersey; Pearson Education, Inc.
- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 45(1), 1–6. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3792>
- Saira, S., Mansoor, S., Ishaque, S., Ehtisham, S., and Ali, M. (2020). Training effectiveness and employee outcomes: a study of an Australian manufacturing organization. *European Journal of Training and Development*, 45(4–5), 301–319. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0052>
- Schwabe, Henrik F. C. (2020). Automation, workers' skills and job satisfaction. TIK Centre, University of Oslo. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242929>
- Seema, Choudhary, V., and Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2020.100137>.
- Sharma, Manisha. (2019). Job satisfaction and employee loyalty: a study of working professionals in Noida NCR. St. Xavier College Nevtta. <https://doi.org/0937-9262> (on line)
- Tan, C., and Wen, Y. (2018). Factors Influencing Job Satisfaction : A Perspective of Millennials in Malaysia Multinational (MNC) Companies. 10(1), 48–67.
- Tewksbury, R., & Higgins, G. E. (2006). Examining the Effect of Emotional Dissonance on Work Stress and Satisfaction With Supervisors Among Correctional Staff. *Criminal Justice Policy Review*, 17(3), 290–301. <https://doi.org/10.1177/0887403405282961>
- Vick, Courtney. (2015). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>

BAB XII

MOTIVASI KERJA

Oleh Lasrida Sigalingging, S.E., M.Si.

12.1 Definisi Motivasi

Salah satu aspek memanfaatkan pegawai ialah pemberian motivasi kepada pegawai. Motivasi atau daya pendorong yang merangsang atau mendorong pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya. Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012), Motivasi yaitu keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

12.2 Tujuan dan Fungsi Motivasi

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (1996) sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja Pegawai.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja Pegawai.
3. Meningkatkan produktivitas kerja Pegawai.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan Pegawai perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi Pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan Pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan

9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Saydam dalam Kadarisman (2012) bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja
5. Mempertinggi moral kerja karyawan
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat dari beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari motivasi salah satunya yaitu untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar tetap berprestasi dan disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan tidak lepas dari sebuah tujuan dan apabila tujuan perusahaan telah tercapai maka kinerja perusahaan tersebut baik.

Motivasi mendorong untuk berbuat erat dengan suatu tujuan atau cita-cita. Semakin berharga tujuan itu bagi seseorang, maka semakin besar pula motivasinya. Ada tiga fungsi motivasi, yaitu:

1. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.

2. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.
3. Motivasi merupakan pengaruh arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

12.3 Jenis-Jenis Motivasi

Terdapat beberapa jenis motivasi, menurut (Hasibuan, 1996), motivasi dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat.
2. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Sementara itu motivasi berdasarkan sumbernya, yaitu:

1. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai pendorong yang berupa desakan, keinginan serta kebutuhan.

12.4 Teori- Teori Motivasi

Berikut dijelaskan mengenai teori motivasi yaitu:

1. Teori Maslow (teori hirarki kebutuhan)

Maslow mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Hasibuan (1996), teori ini menitikberatkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Maslow mengelompokkan lima tingkat kebutuhan manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)
- c. Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)
- d. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

2. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor sehingga teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang, yang termasuk dalam faktor motivasional adalah:

- a. Prestasi yang dicapai (*Achievement*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)

- c. Dunia kerja
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e. Kemajuan atau peningkatan (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job-content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup yaitu:

- a. Gaji atau upah (*Wages or salaries*)
- b. Kondisi kerja (*Working Condition*)
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)
- e. Kualitas supervisi (*Quality supervisor*)

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat instrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik. Teori ini memandang, bahwa pegawai mau bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan biologisnya, untuk mempertahankan hidup saja. Kebutuhan ini dapat dicukupi melalui upah, gaji berupa uang atau barang sebagai imbalan kerjanya.

3. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengemukakan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

4. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu:

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

5. Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

Teori penetapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa utilitas praktis. Pandangannya adalah bahwa keinginan dan tujuan individu merupakan determinan perilaku yang utama. Selanjutnya diungkapkan semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi jika tujuan ini diterima oleh individu. Model penetapan tujuan menekankan bahwa suatu tujuan kerap kali berperan sebagai motivator. Setiap tujuan harus jelas, berarti dan menantang. Dalam penetapan tujuan untuk mencapai kinerja yang diinginkan oleh organisasi, dijumpai oleh sejumlah faktor, termasuk kemampuan, komitmen dan umpan balik. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan yang sulit dan seseorang kurang

memiliki kemampuan untuk mencapainya maka pencapaian tidak akan terjadi, demikian juga dua faktor lainnya.

12.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai

Karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori patton mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh 2 hal, yaitu individu itu sendiri dan situasi yang dihadapinya. Dengan kata lain ada 2 faktor yang mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal yang terdiri dari:

1. Tuntutan akan dunia kerja.

Tuntutan atau tantangan dalam dunia kerja tumbuh sebagai akibat rasa tanggung jawab individu terhadap pekerjaan. Tanggung jawab, tuntutan terhadap sesuatu dan nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan mempunyai arti tersendiri bagi aktivitas manusia untuk melakukan pekerjaan, baik pekerjaan rutin maupun inovatif.

2. Posisi

Posisi atau kedudukan yang dicita-citakan merupakan salah satu faktor penyebab tumbuhnya motivasi seseorang dalam dunia kerja. Seseorang kadang kala berusaha mencapai posisi untuk mencapai kepangkatan tertentu, promosi, keuntungan finansial, kemegahan dan sebagainya.

3. Kepemimpinan

Rasa berkompetisi atau bersaing, seperti dorongan mencapai hasil lebih banyak, lebih tertib memegang peranan penting bagi kehidupan manusia.

4. Persaingan

5. Ketakutan

Rasa takut dan keinginan untuk memperoleh lebih banyak, rasa takut bersalah atau disalahkan, takut kehilangan pekerjaan atau kurang penghasilan akan memberi arti tersendiri bagi motivasi kerja.

6. Uang

Orang bekerja dalam organisasi umumnya terdorong karena uang atau imbalan finansial. Semakin besar upah yang diperoleh semakin tinggi keinginan seseorang untuk bekerja.

Menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (1996), faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

1. Faktor intrinsik

a. Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

c. Dunia kerja

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

e. Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Faktor ekstrinsik,

a. Gaji atau Upah (*wages salaries*)

Faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

b. Kondisi kerja (*working condition*)

Kondisi kerja adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi

kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

c. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company policy and administration*)

Kebijakan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

d. Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* (salah komunikasi) atau salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama

pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

e. Kualitas Supervisi

Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.

Menurut Maslow yang dikutip dalam Hasibuan (1996) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama

keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

3. Kebutuhan sosial atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan yang mencerminkan harga diri erat kaitannya dengan *prestise*. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula *prestise*-nya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

12.6 Indikator-Indikator Untuk Mengukur Motivasi Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja:

1. Dorongan mencapai tujuan
Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.
2. Semangat kerja
Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
3. Inisiatif dan kreativitas
Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreativitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.
4. Rasa tanggung jawab
Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S.P. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristina, N. K. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang. Tesis*. Jakarta: Pasca Sarjana Universitas Esa Unggul.
- Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

BIODATA PENULIS



Irzan Soepriyadi, S.E., M.M.

Lahir di Jakarta tahun 1975, S1 (SE) di UMJ Jakarta 1998, S2 (MM) di PPM Jakarta 2001. Sejak tahun 2007 menjadi dosen di beberapa universitas di Jakarta dan menjadi Dosen Tetap di Institut Bisnis Dan informatika Kosgoro 1957 hingga saat ini. Sejak tahun 2000 hingga saat ini menjadi Staf s.d Eksekutif Senior di beberapa Perusahaan baik Nasional, Asing dan BUMN di Jakarta. Pendiri dan Dewan Komisaris perusahaan konsultan dan distribusi PT RII, disamping pernah menjadi Tenaga Ahli Anggota FPG DPR-RI 2015-2017, sejak tahun 2000 s.d saat ini masih aktif sebagai Trainer, Konsultan Manajemen (SDM, Strategi, Hukum Tenaga Kerja) di Pemerintahan (Kementerian/Pemda), Perusahaan BUMN/ BUMS/PMA, dan beberapa NGO. Aktif di beberapa organisasi sebagai Fungsiaris DPP Partai Golkar, Wakil Ketua Himpunan Pengusaha Kosgoro 1957, Wasekjen Pengurus Pusat Kosgoro 1957, Wakil Ketua KADIN Kota Bekasi (2015-saat ini), DPP KNPI Anggota Muhammadiyah (2013-saat ini) dan beberapa organisasi lainnya.

BIODATA PENULIS



Rida Ristiyana, S.E., M.Ak., CIQnR., C.FR., C.Ftax.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS)
Tangerang

Penulis adalah dosen yang telah tersertifikasi sebagai dosen profesional. Ia adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS) Tangerang. Ia menyelesaikan Pendidikan S-1 Akuntansi di Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang pada tahun 2013 dan menyelesaikan Pendidikan S-2 Akuntansi di Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta pada tahun 2016. Pada 2 pendidikan tersebut memperoleh predikat *Cumlaude*. Pada 2021 telah menyelesaikan sertifikasi profesi peneliti. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi, Pajak, Keuangan dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya dan hasil penelitian telah didanai oleh internal perguruan tinggi serta dipublikasikan pada jurnal-jurnal terakreditasi baik nasional maupun internasional. Selain itu, penulis juga menjadi reviewer pada dewan redaksi di beberapa OJS. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan ilmiah dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu. Di sisi lain, penulis juga aktif dalam menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang nantinya dapat menjadi ilmu jariah dan ladang pahala demi mencerdaskan anak bangsa.

Email Penulis: ristiyana@unis.ac.id

BIODATA PENULIS



Budi Harto, S.E., M.M.

Mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia dan
Dosen Politeknik LP3I Bandung

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2014 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di perguruan tinggi vokasi dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik lektor, alumni dari Program Studi Akuntansi (S1) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (INABA), Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Winayamukti dan sedang melanjutkan studi Pendidikan S3 Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pengelola jurnal riset akuntansi dan bisnis serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional maupun internasional serta menulis buku tentang pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen bisnis, dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Rumah Entrepreneur dengan membantu pendampingan bisnis UMKM dan mahasiswa yang berminat menjadi *entrepreneur*.

BIODATA PENULIS



Euis Widiati, S.E., M.M.

Staf Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sahid

Penulis lahir di Karawang tanggal 1 Januari 1990. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sahid. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Pemasaran di Universitas Sahid dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Bisnis di Sekolah Bisnis IPB. Penulis menekuni bidang pemasaran seperti manajemen pengembangan produk dan merek, pemasaran digital, perilaku konsumen, dan psikologi manajemen.

BIODATA PENULIS



Ulfa Hidayati, M.M.

Penulis lahir di Maros, 30 Oktober 1991. Saat ini aktif mengajar sebagai Dosen dalam Ilmu Manajemen pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare. Gelar Sarjana Pendidikan diperoleh pada Universitas Negeri Makassar pada Tahun 2013. Pendidikan Strata II kemudian dilanjutkan dengan Program Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berhasil diselesaikan pada tahun 2016 pada Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia. Sebelum penulis memulai Profesi Dosen, perjalanan dilewati melalui Pengabdian Profesi Kependidikan yang dijalani selama 2 Tahun setelah Lulus S1 melalui Program Beasiswa Madrasah Education Development Project. Sembari menjalani Pengabdian mengajar selama 2 Tahun, Penulis kemudian mendaftarkan diri menjadi Staf Non-PNS pada Kementerian Agama Kab. Maros. Pengabdian dijalani selama kurang lebih 6 Tahun sejak 2013 hingga 2019 awal hingga akhirnya penulis beralih Profesi menjadi Dosen PNS di Institut Agama Islam Negeri parepare hingga saat ini.

BIODATA PENULIS



Dr. Levyda, S.E., M.M.

Penulis adalah dosen tetap tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sahid. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi dari Universtas Diponegoro, Magister Manajemen dari Universitas Gadjah Mada, dan Doktor Manajemen dari Universitas Padjadjaran. Penulis mengampu matakuliah Matakuliah yang diampu adalah Manajemen Sistem Kinerja dan Kompensasi, Manajemen Startegi, Manajemen Pemasaran di Fakultas Ekonomi da Bisnis dan Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid. Penulis aktif menulis artikel diberbagai jurnal nasional dan internasiona, dan aktif sebagai editor dan reviewer dibeberapa jurnal nsional.

BIODATA PENULIS



Katon Muhammad, S.T., M.T.
Staf Dosen Jurusan Teknik Industri

Penulis lahir di Surabaya tanggal 13 Februari 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Jenderal Soedirman. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Trunojoyo dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulis menekuni bidang Rekayasa Kualitas dan Manajemen Industri dalam bidang keilmuan Teknik Industri.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Aang Munawar, S.E., MM., CIFM, CIGS, CIMA, CIERM, CIBG, CIIQA, CIABV.

Dosen Tetap Program Studi Perbankan dan Keuangan
Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan, Bogor.

Penulis kelahiran Bogor ini merupakan Association Professor pada Program Studi Perbankan dan Keuangan Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan, Bogor. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana ekonomi pada tahun 1990. Kemudian di tahun 1997 menyelesaikan pendidikan magister manajemen dan di tahun 2012 menyelesaikan pendidikan doktoral. Selain sebagai dosen, penulis banyak berperan pula sebagai Tim Ahli di lembaga Riset Perkebunan Indonesia. Penulis telah berhasil mempublikasikan hasil penelitiannya di berbagai jurnal bereputasi tingkat internasional dan nasional, sehingga saat ini memperoleh h-index 18 dan jumlah sitasi sebanyak 561.

BIODATA PENULIS



Dr. Sri Sarjana

Penulis lahir di Klaten tanggal 7 September 1976. Penulis adalah dosen di Politeknik Transportasi Darat Indonesia - STTD. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai sejak berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Surakarta dan prodi Pendidikan Teknik Mesin Universitas Sebelas Maret. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dan menyelesaikan studi program doktoral di prodi Manajemen Strategik Universitas Padjadjaran. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Strategik dan Metodologi Penelitian guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain sebagai peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

BIODATA PENULIS



Ning Sunarno, S. Mn., M.M.

Penulis lahir di Purworejo 4 Oktober 1983. Menamatkan pendidikan S-1 di Fakultas Ekonomi program studi Ekonomi Manajemen di Universitas Terbuka tahun 2012 dan S-2 di program Pasca Sarjana program studi Magister Manajemen di Universitas Negeri Jakarta tahun 2022, Menyelesaikan Sertifikasi Unit Kompetensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Level Supervisor dan Manajer (*Certified Human Resources Supervisor dan Certified Human Resources Manager*). Saat ini menjadi Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Keuangan dengan jabatan sebagai Pengolah Data Analisis dan Pengujian Transaksi Kewajiban Pembiayaan IV Senior.

BIODATA PENULIS



Tanjung Prasetyo, S.E., M.P.

Dosen Tetap Universitas Sahid Jakarta

Penulis lahir di Jakarta tanggal 31 Juli 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sahid Jakarta . Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di Usahid Jakarta tahun 1999 dan melanjutkan studi S2 Manajemen di IPB Bogor tahun 2009 . Penulis saat ini menjadi Dosen tetap di Universitas Sahid Jakarta.

BIODATA PENULIS



Lasrida Sigalingging, S.E., M.Si.

Penulis adalah dosen tetap pada Prodi Komputerisasi Akuntansi AMIK MEDICOM Medan. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Sumatera Utara. Kemudian melanjutkan Pendidikan pada prodi Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Penulis mulai mengajar sebagai Dosen Tetap sejak tahun 2003 sampai sekarang, di AMIK MEDICOM Medan.