



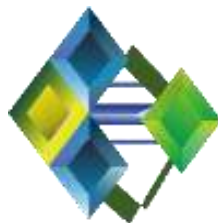
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PENULIS

Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M, Dr. Sri hartono, SE. MM, Dr. Drs. Kosasih, M.M., Suria Almasyah Putra, S.E, M.M., , Eka Yuliyanti, S.E., M.M, Desy Arianty S.E, Dr. Sumiati., S.E., M.M., Diksi Metris, S.E., M.M., Nany Librianty, S.E., M.Ma., Rahmania Mustahidda S.E.,M.M, Kusnan B. Kartadiwirya, S.Sos, M.M, Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.M., M.Pd., Anis Turmudhi, S.Pd., M. Si

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M, Dr. Sri hartono, SE. MM, Dr.
Drs. Kosasih, MM, Suria Almasyah Putra, S.E, M.M., Eka
Yuliyanti, S.E., M.M, Desy Arianty, Dr. Sumiati., S.E., M.M.,
Diksi Metris, S.E., M.M. Nany Librianty, S.E., M.MA, Rahmania
Mustahidda S.E.,M.M, Kusnan B. Kartadiwirya, S.Sos, M.M, Dr.
Yuan Badrianto, S.Psi., M.M., M.Pd., Anis Turmudhi, S.Pd., M. Si



Penerbit PT Kimshafi Alung Cipta

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M, Dr. Sri hartono, SE. MM, Dr. Drs. Kosasih, MM, Suria Almasyah Putra, S.E, M.M., Eka Yuliyanti, S.E., M.M, Desy Arianty, Dr. Sumiati., S.E., M.M., Diksi Metris, S.E., M.M. Nany Librianty, S.E., M.MA, Rahmania Mustahidda S.E.,M.M, Kusnan B. Kartadiwirya, S.Sos, M.M, Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.M., M.Pd., Anis Turmudhi, S.Pd., M. Si

Editor : Dr. Fitri Rezeki, S.Pd., M.Pd.

Tata Letak : Kimshaheen

Desain Cover : Keisha

Ukuran : 15,5 x 23 cm

Halaman : vii, 260

Terbitan : April 2023

ISBN : 978-623-09-2885-7

Doi :

Hak Cipta 2022 @ PT Kimshafi Alung Cipta dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT PT KIMSHAFI ALUNG CIPTA

Taman Cibodas Lippo Cikarang Jalan Ciliwung 1 No 1

Kabupaten Bekasi – Jawa Barat

www.publisher.alungcipta.com

Surel : publisher@alungcipta.com

Phone 085810672763

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk buku dapat dipublikasikan serta dapat sampai dihadapan pembaca. buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberikan kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sistematika buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Oleh karena itu diharapkan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat menjawab tantangan dan persoalan dalam sistem pengajaran baik di perguruan tinggi dan sejenis lainnya.

Kami menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu mengharapkan saran dan masukan dari pembaca demi penyempurnaan buku bunga rampai ini dimasa mendatang.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku Manajemen Sumber Daya Manusia, secara khusus kepada Penerbit PT Kimshafi Alung Cipta sebagai insiator Buku Kolabarasi ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Bekasi, 01 April 2023
Tim Penyusun,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB 1 PENDAHULUAN DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Dasar Sumber Daya Manusia	6
BAB 2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
A. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	21
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	24
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
D. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	33
E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	36
F. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	40
BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	46
A. Pendahuluan	46
B. Manfaat Fungsi Perencanaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	47

C. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM	48
D. Permasalahan dalam perencanaan SDM.....	49
E. Langkah-langkah efektif dalam perencanaan SDM.	50
BAB 4 REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA	55
A. Pengertian.....	55
B. Hambatan rekrutmen.....	59
C. Tehnik-tehnik Rekrutmen	59
BAB 5 SELEKSI	61
A. Pengertian seleksi.....	61
B. Tujuan seleksi	63
C. Kualifikasi dasar seleksi.....	64
D. Tahapan proses seleksi.....	66
E. Kendala dalam seleksi.....	73
F. Strategi seleksi karyawan yang efisien	75
BAB 6 Pelatihan dan Pengembangan	79
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	79
B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan .	80
C. Analisa Kebutuhan Pelatihan (Training Need Assesment)	83
D. Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan	87

E. Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan 91

DAFTAR PUSTAKA	95
PROFIL PENULIS	96
BAB 7	97
BAB 7 PERENCANAAN KARIR	97
A. PENDAHULUAN	97
B. Pengertian dan Beberapa Konsep daripada Perencanaan Karir	99
C. Perencanaan karir (<i>career planning</i>)	99
D. Pengembangan karir (<i>Development career</i>)	100
E. Pola karir	100
F. Faktor-faktor yang mempengaruhi pola karir	100
G. Lingkungan Organisasi	101
H. Kesuksesan Karir Seseorang (<i>Subjective Career Success</i>)	102
I. Alasan Karyawan Memilih Karir	103
J. Perencanaan dan Pengembangan Karir	104
K. Strategi Perencanaan dan Pengembangan Karir	106
L. Implikasi Pengembangan Karir Bagi Manajemen	106
M. Implikasi Bagi Manajer	108
N. Manfaat Perencanaan Karir	108

O. Perencanaan Karir Terpusat pada Individu dan Organisasi	110
P. Fungsi Perencanaan Karier	112
BAB 8 Penilaian Kinerja.....	118
A. Pendahuluan	118
B. Pengertian Penilaian Kinerja.....	121
C. Proses Penilaian Kinerja	125
D. Manfaat Penilaian Kinerja	127
E. Dampak Budaya Organisasi pada Penilaian Individu..	129
F. Dampak Perilaku Organisasi pada Penilaian Kinerja	134
G. Masalah dalam Penilaian Kinerja	136
BAB 9 KEPEMIMPINAN.....	141
A. KONSEP KEPEMIMPINAN	141
B. Model Kepemimpinan.....	143
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan. 147	
D. Kesimpulan	148
BAB 10	152
KOMPENSASI	152
A. Pendahuluan	152

B. Definisi Kompensasi	152
C. Bentuk Kompensasi	154
D. Bauran Kompensasi	155
E. Tujuan Pemberian Kompensasi	156
F. Sistem Kompensasi	158
G. Jenis Sistem Kompensasi	159
H. Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Kompensasi	162
I. Kenaikan Kompensasi.....	163
J. Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik	164
K. Penutup.....	166
BAB 11 PERBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA	168
A. KAJIAN PEMBERDAYAAN SDM	168
B. Pemberdayaan sumber daya manusia	173
C. Organisational Change.....	182
D. Organisational Resilience	193
E. Kinerja Organisasi.....	199
BAB 12 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK).....	224
A. DASAR HUKUM PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)	226
B. PENYEBAB PHK DIPERBOLEHKAN	227

C. LARANGAN PENGUSAHA MELAKUKAN PHK	231
D. PENCEGAHAN PHK MASSAL	233
E. TENGGANG WAKTU HUKUM PENYELESAIAN PHK	234
F. KEWAJIBAN PENGUSAHA TERHADAP PEKERJA YANG DI PHK	236
BAB 13 KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA	241
A. Latar Belakang	241
B. Pengertian K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) 242	
C. Ruang Lingkup K3.....	243
D. Hirarki Pengendalian Resiko K3.....	254

BAB 1 PENDAHULUAN DAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (baik itu manusia, keuangan, fisik, teknologi, maupun informasi) dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan (*planning*) adalah proses menentukan tujuan dan sasaran organisasi, serta merumuskan strategi dan rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian (*organizing*) melibatkan pengaturan dan pengelompokan sumber daya organisasi, seperti manusia, mesin, dan uang, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengarahan (*directing*) adalah proses memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, melalui komunikasi, delegasi tugas, dan pengembangan tim. Pengendalian (*controlling*) melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi dan karyawan, serta tindakan perbaikan untuk memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam manajemen sumber daya manusia, proses ini diterapkan dalam berbagai aspek, seperti perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian struktur organisasi dan pekerjaan, pengarahan dan pengembangan karyawan, dan pengendalian kinerja

karyawan. Keempat elemen tersebut bekerja sama untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan optimal. Tujuan manajemen adalah mencapai efisiensi dan efektivitas dalam mengalokasikan sumber daya dan menghasilkan output atau hasil yang diinginkan. Manajemen melibatkan peran manajer yang bertanggung jawab untuk memimpin, mengkoordinasi, dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen meliputi tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang dijalankan secara terus-menerus dan berkelanjutan. Manajemen melibatkan kemampuan untuk mengambil keputusan, memimpin tim, berkomunikasi dengan baik, mengelola risiko, dan menyelesaikan masalah. Manajemen dapat diterapkan di berbagai bidang, termasuk bisnis, pemerintahan, organisasi nirlaba, dan sektor publik. Tujuan dari manajemen adalah mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Sun Tzu adalah seorang filsuf dan jenderal Tiongkok kuno yang hidup sekitar 2.500 tahun yang lalu. Dia dikenal sebagai penulis "*The Art of War*" yang dianggap sebagai karya klasik dalam bidang strategi militer dan manajemen. Menurut Sun Tzu, manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, koordinasi, dan

pengambilan keputusan. Namun, pendekatannya lebih fokus pada strategi dan taktik dalam memenangkan perang. Dalam "*The Art of War*", Sun Tzu menekankan pentingnya mengenali kekuatan dan kelemahan musuh serta memanfaatkan situasi untuk meraih kemenangan. Dia juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang baik dan kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan secara efektif. Meskipun pandangan Sun Tzu lebih difokuskan pada strategi militer, prinsip-prinsip yang diuraikan dalam "*The Art of War*" dapat diterapkan dalam berbagai bidang manajemen dan bisnis. Sun Tzu juga menekankan pentingnya pemahaman dan penghormatan terhadap lingkungan, baik dalam arti fisik maupun sosial, dan menyarankan untuk memanfaatkan kekuatan alami untuk mencapai tujuan. Bagi Sun Tzu, manajemen yang baik adalah yang dapat mengelola sumber daya dengan efektif dan menghindari konflik, sehingga dapat mencapai tujuan tanpa kehilangan banyak sumber daya.

Manajemen di Indonesia berkembang pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan bisnis di negara ini. Beberapa tren dalam manajemen di Indonesia antara lain: Penekanan pada manajemen berbasis nilai: Banyak perusahaan di Indonesia yang mulai memperhatikan nilai-nilai bisnis yang dianut dan mengintegrasikannya dalam pengambilan keputusan dan praktik manajemen sehari-hari. Peningkatan fokus pada manajemen SDM: Peran

manajemen sumber daya manusia semakin ditekankan sebagai bagian penting dari keseluruhan manajemen perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan, serta upaya memperbaiki iklim kerja, semakin menjadi perhatian bagi perusahaan di Indonesia. Penerapan teknologi dan inovasi: Penggunaan teknologi dan inovasi semakin banyak diadopsi oleh perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas produk dan layanan. Manajemen risiko: Kepedulian akan risiko bisnis semakin meningkat di Indonesia. Perusahaan di Indonesia mulai memperhatikan manajemen risiko sebagai bagian penting dari manajemen perusahaan, sehingga dapat mengurangi dampak risiko yang mungkin terjadi. *Corporate social responsibility*: Semakin banyak perusahaan di Indonesia yang memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*), baik dari sisi lingkungan, sosial, maupun ekonomi. Namun, tentu saja setiap perusahaan dan sektor bisnis memiliki tantangan dan permasalahan masing-masing dalam menjalankan manajemen. Oleh karena itu, diperlukan upaya dan strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis di Indonesia.

Manajemen di Indonesia merupakan sebuah bidang yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Kehadiran berbagai perusahaan multinasional dan nasional di Indonesia, serta tuntutan persaingan global, membuat

pengelolaan sumber daya manusia dan aset perusahaan menjadi semakin penting. Beberapa tren dan isu penting yang berkaitan dengan manajemen di Indonesia antara lain adalah: Manajemen sumber daya manusia: Dalam era persaingan global, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien menjadi sangat penting. Berbagai perusahaan di Indonesia mulai memperhatikan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, termasuk melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan kepemimpinan, dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Teknologi: Kemajuan teknologi dan digitalisasi juga turut berdampak pada manajemen di Indonesia. Banyak perusahaan yang mulai menerapkan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan operasional perusahaan secara keseluruhan, termasuk melalui penggunaan sistem manajemen perusahaan (ERP), aplikasi HRIS (*Human Resources Information System*), dan platform online untuk rekrutmen dan pengembangan karyawan. Inovasi dan kreativitas: Dalam persaingan yang semakin ketat, inovasi dan kreativitas juga menjadi kunci keberhasilan perusahaan di Indonesia. Berbagai perusahaan mulai mencari cara untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih inovatif dan memenuhi kebutuhan pasar yang semakin berkembang. Kepemimpinan: Kepemimpinan yang efektif dan berkualitas juga menjadi hal yang penting dalam manajemen di Indonesia.

Kepemimpinan yang baik dapat membawa perusahaan mencapai tujuan dan strategi bisnis yang diinginkan, serta memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak. Etika bisnis: Etika bisnis juga menjadi isu penting dalam manajemen di Indonesia. Berbagai kasus korupsi dan pelanggaran etika bisnis di Indonesia menunjukkan bahwa pentingnya perusahaan dan para pemimpin dalam menjalankan bisnis dengan etika yang baik dan bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.

B. Konsep Dasar Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses manajemen yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. MSDM bertujuan untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Konsep MSDM melibatkan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, yang mencakup proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. MSDM juga melibatkan aspek budaya organisasi, manajemen perubahan, dan hubungan industrial. Tujuan MSDM adalah untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga dapat memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, MSDM

harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi organisasi. Dalam MSDM, penting untuk memahami dinamika lingkungan yang terus berubah, terutama dengan adanya perkembangan teknologi dan inovasi dalam dunia kerja. Oleh karena itu, MSDM harus mampu beradaptasi dan mengembangkan strategi yang tepat untuk menjawab tantangan dan peluang dalam lingkungan yang dinamis. Dalam perkembangannya, MSDM di Indonesia telah mengalami banyak perubahan dan penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi di era digital dan globalisasi. MSDM di Indonesia telah berkembang pesat dengan munculnya berbagai inovasi dan tren baru dalam manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merujuk pada tenaga kerja yang tersedia di suatu organisasi atau masyarakat. Konsep dasar SDM meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja. SDM juga melibatkan aspek kebijakan, praktik, dan strategi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pengembangan budaya organisasi, manajemen kesejahteraan karyawan, dan perencanaan sumber daya manusia. Tujuan dari manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki staf yang berkualitas, terampil, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan memperoleh hasil yang optimal. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah segala potensi yang

dimiliki oleh individu atau kelompok yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan memperkuat keunggulan bersaing perusahaan, sambil memastikan kepatuhan dengan hukum dan regulasi yang berlaku.

Berikut adalah beberapa pandangan para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Michael Armstrong

Menurut Armstrong, manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah suatu pendekatan strategis terhadap perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan penggunaan sumber daya manusia yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Dalam pandangan Armstrong, manajemen sumber daya manusia bukan hanya merupakan suatu fungsi operasional, tetapi juga merupakan suatu strategi yang dapat memengaruhi keberhasilan jangka panjang organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus bekerja sama dengan manajemen senior dan departemen lain untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia terintegrasi dengan baik dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

2. Gary Dessler

Menurut Gary Dessler, manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah "proses pengelolaan staf, mulai dari perekrutan hingga pensiun, dengan tujuan menciptakan kinerja yang optimal dari staf secara individu dan dalam kelompok, dengan mempertimbangkan tujuan organisasi secara keseluruhan." Dalam definisinya, Dessler menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan kinerja yang optimal dari staf organisasi. Selain itu, Dessler juga menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi seluruh proses pengelolaan staf, dari awal hingga akhir siklus kerja, dan mempertimbangkan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Edwin Flippo

Menurut George Flippo, manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah "perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, koordinasi, dan pengawasan semua program-program yang menyangkut aktivitas-aktivitas manusia." Dalam definisinya, Flippo menggambarkan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, koordinasi, dan pengawasan terhadap semua program dan aktivitas yang menyangkut sumber daya manusia. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai suatu fungsi manajemen yang kompleks dan

meluas, yang melibatkan banyak program dan aktivitas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Dave Ulrich

Dave Ulrich mengajarkan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) harus memiliki empat peran utama, yaitu: Partner strategis: HR harus bekerja sama dengan manajemen senior untuk mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis. Agen perubahan: HR harus membantu organisasi dalam mengelola perubahan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perubahan dan memfasilitasi perubahan tersebut. Ahli administrasi: HR harus mengelola administrasi dan operasi HR, termasuk rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, penggajian, dan manfaat karyawan. Pemimpin budaya: HR harus membantu menciptakan budaya perusahaan yang positif dengan mempromosikan nilai-nilai organisasi, mengelola konflik, dan membangun hubungan yang sehat antara karyawan. Dalam pandangan Ulrich, manajemen sumber daya manusia harus memiliki peran yang lebih strategis dan berorientasi ke depan, dan tidak hanya berfokus pada tugas-tugas administratif. Hal ini memungkinkan manajemen sumber daya manusia untuk berkontribusi secara signifikan pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Pandangan para ahli tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek seperti

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kebijakan, program, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja karyawan, serta mempertimbangkan nilai dan norma organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, kepuasan kerja, dan mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa fungsi utama manajemen sumber daya manusia:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia: Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, seperti peramalan jumlah karyawan, penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan suksesi untuk pemimpin masa depan.
2. Rekrutmen dan Seleksi: Menarik dan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui proses rekrutmen dan seleksi yang tepat, seperti pengumuman lowongan, seleksi kandidat, wawancara, dan verifikasi referensi.
3. Pelatihan dan Pengembangan: Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, serta membantu mereka memenuhi tujuan individu dan organisasi.
4. Pengelolaan Kinerja: Mengelola kinerja karyawan dengan memberikan umpan balik, menetapkan tujuan, dan melakukan penilaian kinerja untuk memastikan

bahwa kinerja karyawan sejalan dengan tujuan organisasi.

5. Manajemen Kompensasi: Menetapkan program kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan, termasuk gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya.
6. Manajemen Hubungan Kerja: Membangun hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen, termasuk penyelesaian konflik, pengelolaan keamanan dan kesehatan kerja, serta pengelolaan disiplin dan pemutusan hubungan kerja.
7. Pengembangan Budaya Organisasi: Membangun budaya organisasi yang positif dan produktif melalui komunikasi yang efektif, pengembangan nilai-nilai organisasi, dan pengenalan program kebijakan yang mendukung tujuan organisasi.

Fungsi-fungsi tersebut harus dilakukan secara terpadu dan menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik dan positif.

Lingkungan manajemen sumber daya manusia yang dinamis mencakup perubahan dan ketidakpastian dalam hal:

Kebutuhan Bisnis: Perubahan dalam bisnis seperti penurunan penjualan atau perubahan strategi bisnis dapat mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia dan

memerlukan penyesuaian dalam manajemen sumber daya manusia.

Teknologi: Kemajuan teknologi dapat memengaruhi cara kerja dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga perlu ada program pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus.

Regulasi: Perubahan dalam hukum dan regulasi, seperti perubahan dalam undang-undang tenaga kerja, dapat mempengaruhi kebijakan manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pengelolaan kinerja, dan manajemen kompensasi.

Persaingan Pasar: Persaingan di pasar dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja, misalnya meningkatnya permintaan akan keterampilan tertentu, sehingga perlu disiapkan program pelatihan dan pengembangan untuk memenuhi permintaan tersebut.

Perubahan Demografis: Perubahan demografis seperti peningkatan jumlah lulusan baru, peningkatan tingkat keterlibatan wanita di pasar kerja, atau penuaan populasi, dapat mempengaruhi cara organisasi merekrut dan memotivasi karyawan.

Dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia yang dinamis, organisasi perlu mampu menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia mereka dengan cepat dan efektif untuk memenuhi perubahan lingkungan tersebut. Ini memerlukan

manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dan inovatif, serta komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa contoh lingkungan manajemen sumber daya manusia yang dinamis di Indonesia:

1. Perubahan regulasi tenaga kerja: Pemerintah Indonesia secara teratur mengeluarkan peraturan baru yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti peraturan tentang upah minimum, persyaratan visa kerja, dan perlindungan tenaga kerja. Organisasi harus menyesuaikan praktik manajemen sumber daya manusia mereka dengan peraturan baru ini.
2. Perubahan teknologi: Kemajuan teknologi seperti internet, mobile, dan komputasi awan telah mempengaruhi cara kerja dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Organisasi harus menyiapkan program pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus untuk memenuhi kebutuhan keterampilan yang berkembang.
3. Persaingan pasar yang meningkat: Persaingan pasar yang semakin ketat dalam beberapa industri, seperti jasa keuangan, e-commerce, dan teknologi informasi, dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja dan memerlukan penyesuaian dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Peningkatan jumlah generasi muda di pasar kerja: Generasi muda di Indonesia, seperti Generasi Y dan Z, memasuki pasar kerja dengan nilai, preferensi, dan harapan yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Organisasi harus menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan generasi muda ini.
5. Perubahan lingkungan bisnis: Pandemi COVID-19 telah memengaruhi banyak aspek bisnis di Indonesia, termasuk manajemen sumber daya manusia. Organisasi harus menyesuaikan praktik manajemen sumber daya manusia mereka untuk memenuhi tantangan baru ini, seperti pekerjaan jarak jauh, keamanan dan kesehatan kerja, dan penyesuaian anggaran.

Dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia yang dinamis seperti ini, organisasi harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia mereka secara cepat dan efektif untuk memenuhi perubahan lingkungan tersebut.

Generasi Z (kelahiran antara 1997 dan 2012) memainkan peran penting dalam konsep sumber daya manusia (*human resource management*) karena mereka merupakan angkatan kerja baru yang semakin masuk ke dalam pasar kerja. Generasi Z dikenal sebagai digital native yang terbiasa dengan teknologi dan media sosial. Mereka lebih cenderung memilih karir yang sesuai dengan minat

dan nilai pribadi mereka, serta mengharapkan keseimbangan kerja-hidup yang seimbang dan fleksibilitas dalam bekerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan preferensi dan kebutuhan generasi Z dalam rekrutmen, pengembangan, dan pengelolaan karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan strategi pengelolaan talenta yang memungkinkan generasi Z untuk bekerja dengan efektif dan merasa termotivasi, termasuk strategi pengembangan keterampilan, kesempatan karir, dan lingkungan kerja yang menarik. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga harus memperhatikan peran teknologi dalam mengelola dan berinteraksi dengan generasi Z, termasuk penggunaan platform digital untuk rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja, serta strategi komunikasi yang berbasis media sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Y. T., & Flippo, E. B. (1991). *Managing A Changing Workforce: Human Resources, Personnel*. Commerce Clearing House.
- Ariani, D. W., & Rohman, F. (2017). The Effect Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Indonesia's Hospitality Industry. *Journal Of Tourism And Hospitality Management*, 5(2), 44-56.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management Of Human Resources: The Essentials*. London: Pearson.
- Griffin, R. W. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Hamdani, F. A., & Faiz, A. A. (2019). Determinants Of Enterprise Risk Management Implementation In Indonesian Companies. *Journal Of Accounting And Investment*, 20(1), 22-31.
- Indrayani, I., & Darmawan, D. (2018). The Impact Of Information Technology On The Implementation Of Good Corporate Governance In Indonesia. *International Journal Of Economics, Commerce And Management*, 6(6), 139-147.

- Marbun, H. (2018). The Implementation Of Corporate Social Responsibility (CSR) In Indonesia: An Overview. *Journal Of Economic And Social Development*, 5(2), 85-92.
- Murniati, I. M., & Sutrisno, T. (2018). The Role Of Risk Management In Achieving Corporate Social Responsibility (CSR) In Indonesian Companies. *Journal Of Accounting And Investment*, 19(1), 94-104.
- Nursyamsi, A., & Muslim, M. (2019). Determinants Of Technological Innovation In Indonesian Manufacturing Smes. *International Journal Of Innovation, Creativity And Change*, 8(11), 69-84.
- Prasetyo, B. E. (2019). Developing Human Resource Management (HRM) In Indonesia. *Journal Of Economics, Business And Accountancy Ventura*, 22(2), 231-238.
- Pribadi, B. D. (2018). Integrating Corporate Social Responsibility Into Business Strategy: An Indonesian Perspective. *Journal Of Economics, Business And Accountancy Ventura*, 21(1), 95-108.
- Susanto, A. (2019). Implementing Corporate Social Responsibility (CSR) In Indonesia. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 6(4), 261-268.
- Tzu, S. (2008). *The Art Of War*. In *Strategic Studies* (Pp. 63-91). Routledge.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate For Human Resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-135.

Widianto, I., & Akbar, F. (2019). The Effect Of Corporate Social Responsibility On Financial Performance: Evidence From Listed Companies In Indonesia. *Journal Of Applied Accounting And Taxation*, 4(1), 28-36.

PROFIL PENULIS



Bayu Kurniawan, dilahirkan di Kabupaten Kendal pada tanggal 28 Januari 1990. Penulis menempuh Pendidikan dan meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dalam peminatan bidang Manajemen Pemasaran di Universitas Merdeka Malang, 2020; M.M dalam bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia. Sarjana dalam bidang Teknik Informatika Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Selain itu, ia pernah mendapatkan hibah pengabdian kepada masyarakat dari Kemenristekdikti. Ia dosen tetap di Universitas PGRI Semarang. Penulis merupakan reviewer dari beberapa jurnal nasional, serta aktif dalam organisasi profesi: Himpunan Editor Berkala Ilmiah Indonesia (HEBII), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Anggota PGRI. Saat ini penulis merupakan direktur dari Horizon Research Hub yang merupakan lembaga konsultan manajemen. Penulis memiliki sertifikasi BNSP Pendamping UMKM, digital marketing, metodologi pelatihan guna menunjang keilmuan dan keahliannya.

BAB 2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM mengandung arti terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.

Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia atau (MSDM). Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi. Mengingat struktur SDM dalam industri organisasi dipelajari oleh ilmu manajemen, sementara manusia-nya sebagai subyek pelaku adalah bidang kajian ilmu psikologi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal bagi perusahaan atau organisasi. Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan angkatan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka MSDM harus terus berubah dan berkembang.

Konsep yang mendasarinya bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian tentang manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system pencernaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan

mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bias dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian Sumber daya manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya

berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga). Disamping itu, manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik serta diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri yaitu tubuh (fisik /jasmani) sebagai unsur materi, dan jiwa yang bersifat non materi.

Hubungan kerja yang paling intensif dilingkungan organisasi adalah antara pemimpin dengan para pekerja (staf) yang ada di bawahnya.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) terkait dengan konsep manajemen itu sendiri, seperti diketahui bahwa definisi manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang juga dianggap sebagai *asset* perusahaan, karena MSDM berperan sebagai penggerak dalam menjalankan operasi dan produksi di sebuah perusahaan serta penting dalam menjaga kesinambungan *survive* perusahaan dalam pengembangannya, selain itu MSDM digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan SDM, adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan produktivitas

perusahaan. (Syarief *et al.*, 2021) dalam ilmu manajemen mempunyai enam unsur yaitu: manusia, uang, metode, bahan baku, mesin, pasar. Unsur tersebut saling terkait satu dengan lainnya, namun unsur terpenting adalah manusia, mengingat unsur tersebut akan menggerakkan semua unsur agar berjalan efektif dan efisien, selain itu unsur manusia atau MSDM mampu melakukan pengaturan dari manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*) tersebut. MSDM adalah proses bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, pembahasan tentang masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya pada masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia dengan manusia dalam sebuah organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, setelah hubungan kerja antar manusia efektif, maka diperlukan alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan, namun jika alat tersebut tidak digunakan dengan baik maka tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, sehingga diperlukan peran aktif karyawan dalam setiap aktivitas perusahaan, disisi lain mengatur karyawan adalah

sulit, karena disetiap kepala karyawan mempunyai pikiran, perasaan, status, harapan, keinginan, dan latar belakang yang beragam yang dibawa kedalam organisasi, karena karyawan tidak dapat diatur sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung, sehingga diperlukan konsep MSDM dalam menghubungkan kinerja manajemen, sehingga MSDM disebut bagian dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan, untuk memahami akan kebutuhan MSDM, diperlukan kemampuan manajer untuk mengetahui kebutuhan dasar karyawan, sehingga kedepan kebutuhan tersebut tidak menjadi penghalang dalam menjalankan konsep MSDM, menurut Maslow (1943) yang dikutip oleh Priyono dan Marnis (2008) ada lima kebutuhan antara lain:

Pertama, Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), yang termasuk dalam kebutuhan ini, misalnya sandang, pangan, papan, dan tempat berlindung. Kebutuhan ini termasuk kebutuhan primer dan mendesak sifatnya. Untuk itu seorang pimpinan yang ingin insruksi dan perintahnya dilaksanakan hendaknya dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Kedua, Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*), yang termasuk dalam kebutuhan ini, misalnya kebutuhan akan keamanan jiwa terutama dalam jam-jam kerja. Kebutuhan akan keamanan kantor ditempat kerja, termasuk jaminan hari tua.

Ketiga, Kebutuhan social (*social Needs*), yang termasuk pada tingkatan kebutuhan ini, misalnya kebutuhan untuk dihormati, kebutuhan untuk bisa diterima dilingkungan kerja, keinginan untuk Maju dan tidak ingin gagal, kebutuhan akan perasaan untuk turut serta memajukan organisasi.

Keempat, Kebutuhan Prestise (*Esteem Needs*). Pada umumnya pegawai akan mempunyai prestise setelah mempunyai prestasi. Dengan demikian prestasi pegawai perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Biasanya, pegawai yang telah mempunyai prestasi yang lebih tinggi akan terus berupaya untuk meningkatkan prestasinya secara maksimal.

Kelima, Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self Actualization*). Setiap karyawan pasti ingin mengembangkan kapasitas kerjanya secara optimal, misalnya melalui pendidikan latihan, seminar, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas kerja tersebut perlu mendapatkan perhatian pimpinan.

Tugas manajemen sumber daya manusia yaitu mengatur dan mengelola faktor manusia atau karyawan semaksimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan membuat dan menjadwalkan dengan menyusun, mengembangkan dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi juga merupakan bagian dari tugas MSDM dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan kesejahteraan karyawan, hal ini juga merupakan dari program MSDM, sehingga perlu diketahui bahwa MSDM merupakan sebuah instrumen dalam mengelola program sumber daya terhadap manusia dari awal hingga akhir, seperti dalam definisi pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2008:2) “*Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*” yang artinya manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek MSDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian (Adamy, 2016).

Manajemen sumber daya manusia penting bukan hanya bagi manajer di bagian (*Human Resource*) HR departemen, tetapi juga penting bagi semua manajer di semua bagian dalam aktivitas perusahaan, supaya para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan benar. Manajemen sumber daya manusia berguna agar para manajer juga menghindari kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan manusia yang sifatnya berulang jika tidak dikerjakan dengan tepat, adapun kesalahan tersebut seperti:

1. Mempekerjakan orang yang salah
2. Mengalami tingkat *turnover* yang tinggi akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk.
3. Pekerja bekerja tidak optimal
4. Melakukan proses wawancara yang bertele-tele.
5. Organisasi menghadapi tuntutan dari pengadilan akibat praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi aturan hukum dan perundang-undangan (Dewi Purnama & Harjoyo, et al.).

Dengan meningkatnya tuntutan produktivitas atau kinerja perusahaan maka dibutuhkan karyawan yang mampu menjawab tantangan, perubahan dengan semangat kinerja tinggi dan penuh profesionalisme dalam menjalankan bidangnya, peranan karyawan sangatlah penting sebagai penggerak roda perusahaan sekaligus penentu keberhasilan, karena itu karyawan perlu

ditempatkan sebagai asset perusahaan yang sangat mahal upaya pencapaian tujuan dan produktivitas atau keuntungan perusahaan tersebut, sebaliknya perusahaan dituntut juga harus mampu mengoptimalkan semua sumber daya manusia dalam organisasi terutama meningkatkan daya saing manusia, dalam hal ini karyawan, alat atau metode, barang atau mesin, serta modal, dengan demikian jika seorang karyawan mampu bekerja dengan baik dan pelayanan yang efisien terhadap perusahaan dan masyarakat luas, maka akan menimbulkan rasa kepuasan dalam bekerja, sebaliknya jika kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan kurang dan tidak memuaskan maka perusahaan dan masyarakat maka akan timbul rasa kecewa (Tjiptono, 2007), oleh karena itu perbaikan kualitas adalah sebuah proses dinamis yang berhubungan dengan kemampuan sumber daya manusia menghasilkan produk dan jasa, dan lingkungannya dalam memenuhi harapan dan memberikan perasaan senang atau kecewa dari hasil kerjanya (Utomo & Syarif, 2017).

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan,

mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource department*. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Tujuan-tujuan MSDM menurut Sofyan Tsauri (2013) terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Social

Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan. (Adamy, 2016)

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan,

kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

D. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang di- gunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008).

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber

daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Tjutju. 2008).

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer(1993:9-11) ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

1. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
5. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya

harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju, 2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan:

1. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan,
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak,
3. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan *networking*,
4. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Dengan strategi tersebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Menurut Lengnick-Hall (2003: 34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

1. Human Capital Steward,
2. Knowledge Facilitator,
3. Relationship Builder,
4. Rapid Deployment Specialist.

Cakupan MSDM :

1. Melakukan analisis jabatan,
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja,
3. Menyeleksi calon tenaga kerja,
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru,
5. Menata olah upah dan gaji,
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan,
7. Menilai kinerja,
8. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan),
9. Pelatihan dan pengembangan,
10. Membangun komitmen karyawan.

E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (*quadrant*) yaitu *self employed*, *employee*, *pebisnis* dan *investor*. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih

umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia , di jabarkan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*). Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. Rekrutmen & Seleksi

Rekrutmen tenaga kerja/*Recruitment*. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM oraganisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.Seleksi

tenaga kerja/*Selection*. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/*cv/curriculum vittae* milik pelamar. Kemudian dari *curriculum vitae* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya. Menurut Cut Zurnali (2010), sebuah organisasi atau perusahaan harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi in-formasi dan komunikasi, yang biasa disebut sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Mengutip pendapat Drucker (2002: 135): Kontribusi manajemen yang paling penting yang dibutuhkan pada abad ke-21 ini adalah meningkatkan produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) sekaligus meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*).

3. Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi
 - a. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan (*Development and Evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan

tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

- b. Memberikan Kompensasi dan Proteksi pada Pegawai (*Compensation and Protection*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan.

4. Promosi, Pemindehan dan Pemindehan

Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.

- a. Pemindehan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari

daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.

- b. Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
- c. Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- d. ePengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

F. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup MSDM meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi seperti yang dikatakannya Russel dan Bernandin bahwa “...*all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function.*” Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup:

- 1. Rancangan organisasi
- 2. Staffing
- 3. Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/compliance

4. Manajemen performansi
5. Pengembangan kerja dan organisasi
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat

Kegiatan-kegiatan utama yang tergolong ke dalam keenam kelompok tersebut dirinci sebagai berikut.

<p>Rancangan Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Perencanaan sumber daya manusia <input type="checkbox"/> Analisis pekerjaan <input type="checkbox"/> Rancangan pekerjaan <input type="checkbox"/> Tim kerja (sistem sosioteknik) 	<p>Rancangan Performansi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Penilaian manajemen/MBO <input type="checkbox"/> Program peningkatan/produktivas <input type="checkbox"/> Penilaian performansi yang difokuskan pada klien
<p>Staffing:</p> <p>Rekrut/interview/mempekerjakan</p> <p>Affirmative action</p> <p>Promosi/pemindahan/separasi</p> <p>Pelayanan-pelayanan outplacement</p> <p>Pengangkatan/orientasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Metode-metode seleksi pekerja 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Pengembangan pekerja dan organisasi: 8. Pengembangan 9. <input type="checkbox"/> pengawasan/manajemen 10. 11. Perencanaan/pengembangan karier 12. <input type="checkbox"/> Program-program 13. pembinaan/asistensi 14. pekerja

	<p>15. <input type="checkbox"/> Pelatihan keterampilan,</p> <p>16. nonmanajemen</p> <p>17. <input type="checkbox"/> Program-program</p> <p>18. kesiapan pensiun</p> <p>19. <input type="checkbox"/> Penelitian terhadap sikap</p>
<p>Sistem reward, tunjangan- tunjangan dan</p> <p>20. pematuhan/compliance:</p> <p>21. <input type="checkbox"/> Program-program keamanan</p> <p>22. <input type="checkbox"/> Pelayanan-pelayanan</p> <p>23. kesehatan/medis</p> <p>24. <input type="checkbox"/> Prosedur-prosedur</p> <p>25. pengaduan/disiplin</p> <p>26. <input type="checkbox"/> Administrasi</p> <p>27. pengupahan/pengajian</p>	<p>33. Komunikasi dan hubungan</p> <p>34. masyarakat:</p> <p>35. <input type="checkbox"/> Sistem-sistem informasi</p> <p>36. / laporan / catatancatatan sumber daya</p> <p>37. manusia</p> <p>38. <input type="checkbox"/> Komunikasi/publikasi</p> <p>39. kerja</p> <p>40. <input type="checkbox"/> Sistem penyaranan</p> <p>41. <input type="checkbox"/> Penelitian sumber daya manusia</p>

<p>28. <input type="checkbox"/> Administrasi tunjangan</p> <p>29. asuransi</p> <p>30. <input type="checkbox"/> Rencana-rencana pembagian</p> <p>31. keuntungan/pensiun</p> <p>32. <input type="checkbox"/> Hubungan-hubung</p>	
--	--

42.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai pada tabel di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan (Cardoso Gomes, 2003: 3-5

DAFTAR PUSTAKA

- Eri Susan.(2019) MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.
Jurnal Pendidikan Islam. Volume 9 No 2. ADAARA
- Faustino, Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia.
Yogyakarta: Andi Offset. Sofyan Tsauri (2013)
Manajemen Sumber Daya Manusia. STAIN Jember Press
- Syamsurizal.(2016) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia
Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi 49*
- Siagian, P. Sondang . 2007. MPA : Manajemen Sumber Daya
Manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

PROFIL PENULIS

Dr. Sri Hartono,SE.MM

Penulis lahir di Sukoharjo pada tanggal 30 Desember 1971. Lahir dari keluarga Petani yang menempuh Sekolah Dasar di Weru Sukoharjo dan SMP serta SMA di wilayah cawas Klaten Jawa tengah, kemudian meneruskan Pendidikan Sarjana strata satu (S1) di Universitas Muhammadiyah Ponorogo mengambil jurusan fakultas Ekonomi dengan program study manajemen. Kemudian penulis melanjutkan Pendidikan strata dua (S2) di Universitas Wijaya Putra Surabaya dengan mengambil konsentrasi manajemen keuangan yang lulus pada tahun 2001. Di era perkembangan kemajuan Ilmu pengetahuan dan Ilmu Digital yang di barengi dengan selalu menghadirkan Ilmu Ketauhidan maka menjadi sebuah tuntutan seorang Dosen untuk selalu Berinovasi dan berimajinasi terhadap adaptasi perubahan kemajuan tehnologi. Pada perjalanan karirnya , penulis selain menjadi Dosen yang aktif di bidang peneltian dan pengabdian masyarakat, penulis juga melanjutkan menempuh Pendidikan program doctoral Ilmu manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang Lulus pada tahun 2022. Adapun beberapa mata kuliah yang diampu diantaranya MSDM 1 dan MSDM 2, Pengantar manajemen, Pengantar Bisnis, Pengantar Ilmu ekonomi mikro, Komunikasi bisnis , Manajemen perbankan dan Kewirausahaan serta MUKM.

BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Perencanaan (*planning*) dalam ilmu manajemen menurut George R. Terry dan Henry Fayol merupakan fungsi pertama yang diperlukan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan aktivitas yang ingin dicapai pada waktu tertentu dan pada waktu yang akan datang. Fungsi perencanaan (*planning*) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses awal untuk membuat, merancang dan mendesain aktivitas-aktivitas apa saja yang akan dilakukan untuk suatu masa waktu tertentu baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam bidang sumber daya manusia.

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan.

Dalam sebuah perusahaan, perencanaan SDM merupakan hal penting dan harus dilakukan semaksimal mungkin agar tepat dalam menerima, menyeleksi dan menempatkan orang sesuai dengan kemampuan dan

kompetensinya (*the right man the right job and the right place*). Tanpa melakukannya dengan benar, tentu perusahaan akan sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi perusahaan sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan baik, cermat, dan teliti sesuai dengan yang ingin dicapai perusahaan.

B. Manfaat Fungsi Perencanaan dalam Manajemen

Sumber Daya Manusia

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari merencanakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Bermanfaat dalam meraih visi dan misi perusahaan secara optimal. Melalui perencanaan SDM berkualitas yang sesuai, maka akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Pihak pengembangan sumber daya manusia (PSDM) bisa mencari orang yang tepat dan berdedikasi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Sehingga pada akhirnya perusahaan dapat berjalan menuju kepastian yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi yang dibentuk tersebut.
2. Bermanfaat dalam mengembangkan pendapatan, tentu saja sumber daya manusia yang berkualitas mampu memberikan hasil yang optimal terhadap perusahaan. Sehingga melalui perencanaan sumber daya manusia

yang sesuai, akan didapatkan kandidat terbaik yang bisa bekerja secara optimal dalam memajukan dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Diharapkan keuntungan perusahaan akan semakin bertambah. Atas dedikasi dan kinerja yang baik tentu akan lebih banyak kastemer yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

3. Bermanfaat dalam membantu fungsi unit manajemen sumber daya manusia dalam mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dengan berbagai kualifikasi yang dibutuhkan dikemudian hari.
4. Bermanfaat dalam mengidentifikasi, memilih, dan mengembangkan kompetensi seluruh tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.

C. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM

1. Pertumbuhan (Growth)

Kebutuhan perusahaan akan SDM memang berbeda-beda. Hal ini juga terkait tingkat pertumbuhan perusahaan. Dalam melakukan perencanaan SDM, penting bagi SDM untuk mempertimbangkan kebutuhan perusahaan juga kondisi finansial perusahaan. Apakah perusahaan perlu banyak SDM atau tidak? semua tergantung kondisi pertumbuhan perusahaan.

2. Perubahan (*Change*)

Perubahan dapat terjadi kapanpun. Seperti ketika perusahaan mengalami perubahan, maka sumber daya manusia harus memiliki fleksibilitas dan inovasi agar bisa memenuhi kebutuhan perusahaan dengan baik.

3. Teknologi (*Technology*)

Di era teknologi informasi saat ini, penting bagi SDM untuk memahami pentingnya peran teknologi dalam menjalani operasional perusahaan. Jika diperlukan, SDM juga bisa merencanakan pelatihan untuk karyawan dalam mempelajari perangkat atau fitur yang digunakan perusahaan.

D. Permasalahan dalam perencanaan SDM

Sekalipun memberikan manfaat yang maksimal, belum tentu bahwa pada prakteknya tidak ditemukan hambatan dalam pengaturan sumber daya di perusahaan. Terdapat beberapa permasalahan umum yang sering terjadi dalam perencanaan SDM yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan pilihan, sering kali dalam melakukan perekrutan tidak semua kandidat terbaik tertarik pada posisi yang ditawarkan. Akibatnya perusahaan harus memilih yang terbaik dari kandidat yang ada. Hal ini memicu masalah kompetensi SDM yang belum tentu sepenuhnya sesuai dengan kriteria perusahaan.
2. Sarana dan prasarana minim, sehingga pada akhirnya pengembangan sumber daya tidak dapat direncanakan secara maksimal. Seperti misalnya terbatasnya dana yang

dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan eksternal. Sehingga mensiasati dengan melakukan pelatihan internal yang hasilnya bisa jadi tidak maksimal.

3. Sifat dan emosional yang tidak sejalan, kecerdasan seseorang terkadang tidak sejalan dengan emosionalnya. Sehingga saat dihadapkan pada sumber daya yang demikian, perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengarahkan sesuai keinginan pihak perusahaan.
4. Keterbatasan waktu dan tenaga, umumnya tim pengembangan sumber daya manusia (PSDM) perusahaan jumlahnya tidak maksimal sehingga tidak dapat melakukan perencanaan dan pengaturan yang maksimal pula.

E. Langkah-langkah efektif dalam perencanaan SDM

Untuk memastikan perolehan manfaat yang maksimal, serta untuk menghindari adanya masalah dalam perencanaan SDM yang tepat dan sesuai, maka dibutuhkan langkah yang optimal.

Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam rangka untuk efektivitas dan optimisasi dalam perencanaan SDM, yaitu sebagai berikut :

1. Merekrut sesuai kebutuhan

Sebaiknya ditentukan syarat yang diinginkan dalam melakukan perekrutan. Sesuaikan dengan posisi yang dibutuhkan dan pastikan mencari kandidat terbaik sesuai

harapan. Baik dari tingkatan pendidikan hingga keahlian tambahan (kompetensi) yang diperlukan perusahaan.

2. Mendata karyawan sesuai potensi dan bakat

Memastikan data karyawan yang akurat, termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman serta keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan demikian akan lebih mudah bagi tim pengembangan sumber daya manusia dalam mengakses data tersebut sebagai acuan lebih lanjut untuk perencanaan SDM.

3. Mengarahkan dan memberi pelatihan yang dibutuhkan

Apabila telah melihat peta kekuatan karyawan sesuai dengan kemampuannya, untuk selanjutnya dapat mengembangkan minat dan bakat karyawan tersebut. Salah satunya melalui pemberian pelatihan yang sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan yang perlu dikuasainya.

4. Tingkatkan persaingan yang sehat

Dengan adanya persaingan yang sehat, maka perusahaan dapat membuat karyawan memaksimalkan potensinya. Seperti, memberikan bonus jika target pekerjaan tercapai, memberikan penghargaan dan apresiasi atas pencapaian tepat waktu dan melebihi target yang telah disepakati sebelumnya. Secara tidak langsung maka perusahaan bisa merencanakan sumber dayanya lebih efektif sesuai dengan target yang ingin dikejar oleh perusahaan itu sendiri.

5. Monitoring dan pengawasan

Apabila semua rencana telah dilakukan, maka sebaiknya dilakukan monitoring dan pengawasan. Penilaian berkala bulanan, semesteran, dan tahunan menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa perencanaan yang dilakukan tim pengembangan sumber daya manusia telah memberikan hasil yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kosasih. (2023). MANAJEMEN ORGANISASI (Teori, Konsep dan Implementasi). Serang-Banten: CV. AA. RIZKY.
- Panjaitan, Biller. (2017). Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior). Bandung: Lekkas.
- Robbin Stephen & Judge Timothy. (2013). Organizational Behavior. Fifteenth Edition. USA, Pearson International Edition.
- Sukarna. (2011). Dasar-dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Terry, George R., dan Leslie W Rul. (1999). Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Torang, Syamsir. (2013). Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi). Bandung: Alfabeta.

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. Kosasih, MM

Penulis merupakan Dosen Ilmu Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Sangga Buana. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan praktisi dalam bidang usaha koperasi dan perangkat telekomunikasi. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, diantaranya Manajemen Strategik, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Teori & Praktik, Teori Manajemen Soal-soal dan Jawaban. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: kosasih.dr@gmail.com

BAB 4 REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian

Salah satu cara dalam mencari sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, yaitu melalui sistem rekrutmen. Dengan persaingan global di tempat kerja saat ini, sumber daya manusia yang stabil menawarkan keunggulan kompetitif. Mempunyai staf berbakat, termotivasi dan berkomitmen dengan keterampilan yang tepat dan kemampuan pada semua tingkatan dalam perusahaan akan meningkatkan keberhasilan usaha.

Setiap perusahaan akan memiliki sistem rekrutmen yang berbeda dengan perusahaan ataupun organisasi lain, dikarenakan setiap perusahaan memiliki kebutuhan yang tidak sama dengan perusahaan lainnya. Rekrutmen menurut Jackson, Schuler, dan Werner (2010) pada hakikatnya merupakan usaha mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong.

Sementara itu Ivancevich (2007) mengatakan bahwa rekrutmen sebagai "The set of activities an organization uses to attract job candidates who have the abilities and attitudes needed to help the organization achieve its objectives". (serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang

memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya).

Selanjutnya, Mondy dan Noe (2005) mengartikan rekrutmen sebagai "*The process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications, and encouraging them to apply for jobs with an organization*" (proses menarik orang-orang pada saat yang tepat, jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang cocok, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada suatu organisasi).

Hal yang hampir sama dikatakan Siagian (2007) bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses rekrutmen dimulai dari proses mencari pelamar dan berakhir hingga pelamar telah mengajukan lamarannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil pengertian bahwa rekrutmen merupakan Usaha menarik para pelamar yang memiliki kemampuan dan sikap sesuai kebutuhan untuk mau melamar pekerjaan pada suatu organisasi.

Sebelum diputuskan untuk melakukan rekrutmen, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen menurut Mondy dan Noe

(2005) adalah: *outsourcing*, *contingent workers*, *employee leasing*, dan *overtime*.

1. Outsourcing

Adalah proses penyerahan tanggung jawab untuk bidang pelayanan kepada pihak eksternal. Dalam hal ini dilakukan alih daya dari berbagai fungsi organisasi/perusahaan untuk mengisi pekerjaan/jabatan tertentu yang sedang dibutuhkan.

2. Contingent workers

Tenaga kerja sementara merupakan tenaga kerja yang bersifat kontrak secara individual. Perusahaan yang menyediakan pekerja sementara ini membantu klien mereka dalam menangani kelebihan beban kerja atau pekerjaan khusus, dengan cara menugaskan karyawan mereka sendiri untuk klien mereka.

3. Employee Leasing

Karyawan *leasing* merupakan karyawan perusahaan yang bekerja dengan klien perusahaan dalam hubungan kerja untuk memberikan tenaga ahli bidang administrasi, program manfaat pekerja yang komprehensif, asumsi risiko majikan, pengisian pajak, dan kepatuhan hukum ketenagakerjaan

4. Overtime (Lembur)

Mungkin metode yang paling umum digunakan dalam menghadapi fluktuasi volume pekerjaan dalam jangka pendek adalah dengan lembur/tambahan jam kerja.

I.K. Ardhana, dkk, (2012) mengatakan rekrutmen dapat ditentukan dari berbagai sumber, dan tertarik tidaknya calon pelamar untuk memasukkan lamarannya ke perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

1. Faktor balas jasa.

Balas jasa yang besar yang akan diberikan oleh perusahaan akan menarik pelamar untuk melamar.

2. Status Karyawan

Status sebagai karyawan tetap atau tidak tetap akan membuat karyawan merasa aman atau tidak karena kemungkinan dapat sewaktu-waktu dikeluarkan

3. Spesifikasi Pekerjaan

Besar kecilnya beban pekerjaan akan mempengaruhi minat pelamar

4. Kesempatan Mengembangkan Diri

Pengembangan karier yang terbuka atau tertutup

5. Metode Rekrutmen

Terbuka untuk umum atau untuk orang-orang tertentu saja, atau hanya bersifat kekeluargaan.

6. Soliditas atau Kepercayaan Masyarakat terhadap Perusahaan

Apabila kepercayaan masyarakat tinggi terhadap perusahaan, maka banyak pelamar yang memasukkan lamarannya.

B. Hambatan rekrutmen

Setiap penerimaan pegawai baru tidak ada organisasi yang tidak mengalami hambatan. Dalam proses rekrutmen perusahaan tentunya akan menghadapi berbagai kendala baik yang bersumber dari dalam perusahaan, pelaksanaan rekrutmen ataupun lingkungan eksternal

C. Tehnik-tehnik Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua tehnik rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

1. Sentralisasi

Pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara sentralisasi, karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin merekrut pegawai kantor dan tehnik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama.

2. Desentralisasi

Desentralisasi dilakukan kalau jumlah pegawai yang ingin diterima lebih sedikit, terbatas dan masing-masing departemen menginginkan pegawai yang berbeda tipe pekerjaannya.

BIOGRAFI



Suria Alamyah Putra, S.E, M.M., Lahir di Binjai pada tanggal 25 November 1985, anak dari pasangan Bapak **Alm Sugiarto** dan Ibu Almh. **Jumira**, dan pada tahun 2012 menikahi wanita dan memiliki 2 orang anak Putra, Putra pertama **Eza Raditya Alamyah**, Putra ke dua **Rafa Rafindra**

Alamyah di mana mereka yang selalu membuat semangat penulis untuk menyelesaikan Jenjang Pendidikan, Lulus S1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Bangsa Binjai Tahun 2012, lulus S2 di Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STIE – ISM. Saat ini adalah dosen tetap Program Studi S1 Sistem Informasi di STMIK Kaputama Binjai, dan aktif di **Angota FMI (Forum Manajemen Indonesia)**.

BAB 5 SELEKSI

A. Pengertian seleksi

Salah satu proses manajemen sumber daya manusia adalah seleksi. Perusahaan atau organisasi dapat melanjutkan proses manajemen sumber daya manusia setelah melakukan peramalan kebutuhan sumber daya manusia serta menetapkan kualifikasi dan uraian jabatan yang dibutuhkan. Seleksi adalah suatu proses pemilihan dan penentuan pelamar pekerjaan yang memiliki kualifikasi serta kompetensi sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan atau organisasi. Semua perusahaan atau organisasi tentu akan memerlukan penyeleksian karyawan agar memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi terbaik yang dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan atau organisasi. Prinsip dalam seleksi “Right People in the right jobs”, yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Karena jika penempatan karyawan pada pekerjaan yang kurang tepat akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Rekrutmen dan seleksi merupakan dua proses yang berbeda. Proses rekrutmen mengacu pada proses mencari kandidat potensial dan mendorong pencari kerja untuk melamar sehingga menghasilkan kumpulan data pelamar. Hal ini berbeda dengan seleksi, Proses seleksi adalah proses pemilihan dan penerimaan kandidat pelamar terbaik diantara daftar pelamar yang memiliki kualifikasi serta

kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan, sedangkan pelamar-pelamar tidak memenuhi kualifikasi sesuai dengan persyaratan yang ditentukan akan ditolak. Biasanya rekrutmen akan dilakukan terlebih dahulu selanjutnya seleksi dilakukan setelah memiliki kumpulan kandidat yang sesuai. Rekrutmen dan seleksi pada umumnya adalah tugas dari Departemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Department*) atau ada juga yang menyebutnya bagian personalia. Setiap perusahaan atau organisasi membutuhkan karyawan yang berkualitas yang mampu bekerja secara maksimal sesuai dengan job deskripsinya. Memilih karyawan yang tepat dan berkualitas terbaik dalam proses seleksi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi praktik sumber daya manusia dan mencegah banyak masalah. Selain itu mempekerjakan karyawan yang memiliki motivasi tinggi sesuai dengan budaya perusahaan atau organisasi dapat mengurangi masalah disiplin karyawan serta dapat bekerja secara aktif dan dapat beradaptasi dalam kurun waktu yang singkat. Dalam melaksanakan seleksi harus disertai partisipasi dari kepala departemen terkait. Karena masih ada kemungkinan terjadi kekeliruan dalam proses seleksi serta perlu adanya masa percobaan untuk meminimalisir risiko yang timbul. Proses seleksi terbagi menjadi dua, yaitu seleksi internal dan eksternal. Proses seleksi internal adalah pemilihan dan pentuan kandidat dengan kualifikasi dan kompetensi yang

sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang berasal dari dalam perusahaan tersebut dengan melakukan mutasi atau promosi jabatan. Sedangkan seleksi eksternal adalah pemilihan dan penentuan kandidat dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang berasal dari data pelamar diluar perusahaan tersebut. Proses seleksi internal maupun eksternal pada dasarnya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Manajemen harus menentukan kebijakan seleksi yang terbaik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi serta mengatasi dan meminimalisir risiko-risiko yang timbul dari kebijakan seleksi yang telah dipilih demi keberlangsungan perusahaan atau organisasi.

B. Tujuan seleksi

Beberapa tujuan dari proses seleksi, antara lain :

1. Mendapatkan karyawan yang memiliki visi, misi dan nilai yang sesuai dengan perusahaan atau organisasi
2. Mendapatkan karyawan baru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi
3. Mendapatkan karyawan yang memiliki nilai ekonomis, produktivitas tinggi, serta skill set yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut.
4. Mengevaluasi kesesuaian kemampuan dan keahlian yang dimiliki pelamar.

5. Memastikan keuntungan perusahaan atau organisasi dalam berinvestasi sumber daya manusia.
6. Meningkatkan moral dan kualitas perusahaan atau organisasi
7. Mengurangi risiko turnover karyawan serta menjaga turnover rate agar tetap rendah.

C. Kualifikasi dasar seleksi

Beberapa kualifikasi dasar dalam seleksi adalah sebagai berikut :

1. Jenis kelamin
Jenis kelamin diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan-peraturan.
2. Umur
Umur mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, serta tanggung jawab seseorang.
3. Pendidikan formal dan nonformal
Hasil pendidikan formal dan nonformal yang diperoleh sebelumnya merupakan suatu indikator kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. Keahlian
Keahlian mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, dan kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan fasilitas sarana dan prasarana perusahaan atau organisasi.
5. Pengalaman

Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

6. Kesehatan

Perusahaan atau organisasi akan mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang ideal.

7. Penampilan

Keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak di luar. Penampilan menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam seleksi pada pekerjaan-pekerjaan tertentu.

8. Bakat

Orang yang memiliki bakat akan lebih mudah memahami arahan yang diberikan dan lebih cepat berkembang.

9. Temperamen

Pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya yang berkaitan dengan keseimbangan emosional. Untuk penilaian diserahkan kepada psikolog.

10. Karakter

Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan seperti periang, pendiam, pemaarah, tenang, pemurung, selalu bersemangat, dan pesimis.

11. Kerjasama

Kesediaan untuk bekerjasama yang bersifat positif secara vertical maupun horizontal adalah kunci keberhasilan perusahaan atau organisasi.

12. Kejujuran

Kejujuran merupakan kunci untuk memberikan tugas kepada seseorang. Perusahaan atau organisasi tidak akan memberikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

13. Kedisiplinan

Seseorang harus disiplin terhadap dirinya ataupun peraturan perusahaan atau organisasi sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

14. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menemukan solusi cara mengatasi kendala-kendala pekerjaan.

D. Tahapan proses seleksi

Beberapa tahapan dalam proses seleksi adalah sebagai berikut :

1. Seleksi administrasi

Tahapan pertama dalam proses seleksi pelamar kerja. Para pelamar melampirkan berkas-berkas yang dipersyaratkan untuk diseleksi oleh pihak perusahaan.

2. Tes penerimaan

Tes-tes penerimaan yang digunakan untuk mengetahui informasi dan kemampuan para pelamar secara objektif yang digunakan untuk perbandingan antar pelamar. Ada berbagai macam jenis tes penerimaan yang memiliki tujuan berbeda. Bentuk-bentuk tes penerimaan antara lain :

a. Tes psikologis

Yaitu berbagai peralatan tes yang dilakukan oleh pihak perusahaan atau organisasi untuk mengetahui kecerdasan, kemampuan berfikir, karakter dan kepribadian pelamar kerja.

b. Tes pengetahuan

Yaitu bentuk tes yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan yang dimiliki pelamar meliputi pengetahuan mengenai perusahaan atau organisasi dan pengetahuan mengenai tugas-tugas pekerjaan pada jabatan terkait.

c. Tes kemampuan

Yaitu suatu tes yang dilaksanakan untuk mengukur kemampuan, kompetensi ataupun bakat khusus pelamar terkait dengan posisi jabatan.

3. Wawancara

Wawancara adalah salah satu tahapan dalam proses seleksi yang harus dilalui oleh pelamar kerja. Pada tahap ini pihak pewawancara akan menggali informasi lebih lengkap dan secara langsung kepada calon karyawan.

Proses ini bertujuan untuk menemukan dan menentukan kesesuaian antara kualifikasi pelamar dengan persyaratan jabatan. Selain itu tahap ini juga menjadi kesempatan untuk calon karyawan mempromosikan diri kepada perusahaan atau organisasi, meliputi kemampuan diri, potensi diri, pengalaman pekerjaan sebelumnya, etos kerja, kelebihan-kelebihan yang dimiliki dan lain sebagainya agar menarik perhatian pewawancara sehingga kesempatan lolos pada tahap ini semakin besar. Ada beberapa proses dalam wawancara, antara lain:

a. Persiapan wawancara

Sebelum wawancara dimulai wawancara perlu melakukan berbagai persiapan. Persiapan ini meliputi penentuan sasaran wawancara, pengembangan berbagai pertanyaan, penetapan tipe wawancara dan format pertanyaan serta mempelajari data pelamar melalui berkas lamaran. Selain itu, wawancara harus menjelaskan mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur), jam dan hari kerja, gaji dan tunjangan dan lain sebagainya. Beberapa contoh pertanyaan yang mungkin ditanyakan dalam proses wawancara kepada calon pelamar adalah sebagai berikut:

1. Ceritakan tentang diri Anda
2. Apa yang kamu ketahui mengenai perusahaan?

3. Apa kelebihan dan kekurangan Anda?
4. Mengapa Anda tertarik ke perusahaan ini?
5. Mengapa Anda tertarik dengan posisi ini?
6. Mengapa kami harus menerima saudara bekerja salam perusahaan kami ?
7. Apa rencana Anda lima tahun ke depan?
8. Mengapa Anda berhenti bekerja dari perusahaan sebelumnya?
9. Berapa gaji yang Anda inginkan?
10. Bagaimana sikap Anda apabila ada yang mengkritik pekerjaan anda ?
11. Apa yang Anda lakukan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan?
12. Apakah Anda bersedia jika diminta bekerja lembur?
13. Apakah Anda bersedia jika ditempatkan di luar kota?
14. Apakah Anda bersedia jika menerima tanggung jawab yang lebih besar?
15. Anda mendapatkan informasi lowongan kerja ini darimana ?

Dari beberapa contoh pertanyaan diatas, jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut akan memberikan informasi kepada pewawancara mengenai sikap, minat dan latar belakang karyawan.

1. Pelaksanaan

Setelah wawancara dimulai, pewawancara perlu menciptakan suasana dan hubungan yang santai dengan pelamar. Penciptaan suasana dan hubungan ini dapat dimulai dengan berbasa basi terlebih dahulu dan memberikan pertanyaan-pertanyaan ringan kepada pelamar. Selain itu, memulai dengan senyuman lalu berjabat tangan dan mempersilahkan duduk dapat membuat suasana menjadi santai. Selanjutnya pewawancara dapat memulai wawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya kepada pelamar. Pewawancara juga menyimak dengan baik jawaban-jawaban dari pelamar. Dalam tahap ini pewawancara juga dapat memberikan kesempatan kepada pelamar untuk mengajukan pertanyaan mengenai perusahaan atau tugas-tugas lainnya. Pada akhir tahap pelaksanaan wawancara ini pewawancara dapat menutup sesi wawancara dengan memberitahukan tahap-tahap seleksi serta menyebutkan waktu keputusan penerimaan. Biasanya pewawancara akan meminta pelamar menunggu pemberitahuan melalui surat elektronik atau pesan singkat dalam rentang waktu satu minggu sampai dua minggu dari hari pelaksanaan wawancara.

2. Evaluasi

Pada tahap evaluasi ini, pewawancara mencatat jawaban-jawaban tertentu dari beberapa pelamar untuk dilakukan

penilaian. Selanjutnya hasil penilaian tersebut akan dibandingkan antar pelamar untuk menentukan pelamar yang paling potensial yang akan lolos seleksi kemudian melanjutkan tahap berikutnya.

3. Tes Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi kesehatan calon karyawan. Selain itu, pemeriksaan kesehatan kepada calon karyawan dimaksudkan agar pekerja yang diterima berada dalam kondisi kesehatan yang baik, tidak mempunyai penyakit menular yang akan mengenai tenaga kerja lainnya, dan cocok untuk pekerjaan yang akan dilakukan sehingga keselamatan dan kesehatan tenaga kerja yang bersangkutan dan tenaga kerja yang lain dapat terjamin. Pemeriksaan Kesehatan juga dapat mendeteksi gangguan kesehatan akibat aktivitas dalam pekerjaan sebelumnya yang dapat memengaruhi kemampuan dalam menjalani pekerjaan

4. Wawancara user atau atasan langsung

Wawancara atasan langsung adalah wawancara kerja yang dilakukan dengan calon atasan pelamar untuk mengetahui lebih detail mengenai pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki. Biasanya pertanyaan-pertanyaan yang diberikan bersifat spesifik pada tugas dan tanggung jawab pada posisi yang dilamar. Oleh karena itu pendapat dan persetujuan dari user harus

dipertimbangkan dalam penerimaan akhir. Pemegang wewenang dalam keputusan penerimaan akhir berbeda pada setiap perusahaan atau organisasi. Hal tersebut terganung dengan kebijakan manajemen perusahaan atau organisasi. Ada perusahaan atau organisasi yang menyerahkan wewenang penerimaan final langsung pada user terkait dan personalia hanya memberikan data-data mengenai pelamar. Tetapi ada juga perusahaan atau organisasi yang memberikan wewenang kepada personalia untuk menentukan penerimaan final karyawan dan pendapat user hanya pertimbangan saja.

5. Keputusan penerimaan

Keputusan penerimaan adalah tahap terakhir pada proses seleksi. Pelamar yang sudah diterima atau ditolak dari hasil keputusan user maupun personalia harus sama-sama mendapat pemberitahuan. Sehingga ada kejelasan terhadap tahapan-tahapan yang telah mereka laksanakan. Bagi pelamar yang telah diputuskan diterima menjadi karyawan selanjutnya akan menjalani proses administrasi pekerjaan, biasanya diawali dengan menandatangani perjanjian kontrak kerja dan lain sebagainya sampai bergabung dengan para karyawan. Berkas lamaran pelamar yang telah diterima merupakan data awal personalia yang berisi informasi-informasi yang dapat digunakan oleh personalia dalam kegiatan personalia selanjutnya. Data-data dan informasi tersebut

dapat digunakan sebagai bahan evaluasi proses seleksi. Apabila ada kesalahan-kesalahan dalam proses seleksi ataupun jika pelamar yang sudah diterima tetapi kinerja tidak memuaskan dapat diperbaiki pada proses seleksi berikutnya.

E. Kendala dalam seleksi

Proses seleksi akan selalu mengalami kendala meskipun telah dilaksanakan dengan teliti. Berbagai kendala dalam proses seleksi adalah sebagai berikut :

1. Standar pengukuran

Kesulitan dalam menentukan standar pengukuran yang digunakan untuk mengukur kualifikasi secara objektif. Contohnya, pengukuran kejujuran dan loyalitas. Pertimbangan subjektif sering digunakan untuk pemberian nilai.

2. Penyeleksi

Kesulitan dalam memilih penyeleksi yang benar-benar berkompeten, disiplin, memiliki integritas, jujur dan objektif. Hal tersebut sangat berpengaruh ketika penyeleksi dihadapkan pada situasi dilematik. Contohnya, pelamar memberikan sogokan, pelamar merupakan saudara dari penyeleksi atau rekomendasi dari atasan tetapi tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan.

3. Pelamar

Kesulitan dalam mendapatkan kejujuran jawaban dari pelamar. Mereka cenderung berusaha untuk memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik tentang dirinya. Hal ini terjadi karena pelamar menggunakan akal pikiran dan kepintarannya untuk mengelabui penyeleksi agar bisa diterima menjadi karyawan.

4. Diskriminasi

Praktik diskriminasi pada sumber daya manusia yang didasarkan pada daerah asal, latar belakang sosial dan status perkawinan. Pelamar yang diidentifikasi sebagai minoritas mendapatkan pembatasan-pembatasan tertentu. Sehingga pelamar tidak memiliki kesempatan yang sama dengan pelamar yang lain.

5. Setelah beberapa kendala disebutkan diatas, selanjutnya ada beberapa solusi yang dapat digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengatasi kendala tersebut, antara lain :

- a. Membuat standar pengukuran yang lebih jelas dan detail untuk meminimalkan subjektivitas
- b. Meningkatkan profesionalitas dalam bekerja sehingga tidak mudah untuk menerima suap dalam bentuk apapun. Selain itu perusahaan dapat menetapkan peraturan larangan untuk menerima karyawan atas dasar referensi dari karyawan atau atasan yang sudah bekerja di perusahaan atau organisasi.

- c. Meningkatkan skill dalam menilai cara pelamar menjawab pertanyaan dan gestur tubuh. Sehingga dapat meminimalkan ketidaktepatan pemilihan kandidat berdasarkan jawaban dan gestur tubuh.
- d. Memberikan kesempatan yang sama untuk semua pelamar. Hal ini dapat memberikan perusahaan atau organisasi peluang yang lebih besar untuk mendapatkan karyawan terbaik.

F. Strategi seleksi karyawan yang efisien

Mendapatkan kandidat terbaik dan sesuai dengan job description merupakan keinginan dari semua perusahaan atau organisasi. Tetapi hal tersebut terkadang tidak mudah untuk dipenuhi. Dibutuhkan beberapa strategi dalam seleksi yang benar-benar tepat. Berikut beberapa strategi seleksi yang efisien untuk mendapatkan kandidat yang terbaik :

1. Meningkatkan kualitas interview kerja

Pengalaman wawancara kerja yang berkesan buruk dapat mengubah pendapat atau pandangan kandidat terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, proses dan kualitas wawancara kerja yang selama ini berjalan dapat dievaluasi kembali. Sehingga ketika kandidat mengajukan pertanyaan bisa mendapatkan informasi yang lengkap. Misalnya mengenai, kemampuan, keahlian, jam kerja, kompensasi dan lain sebagainya.

2. Membuat program referensi karyawan

3. Dengan membuat program referensi karyawan, perusahaan atau organisasi bisa mendapatkan rekomendasi orang-orang yang tepat untuk menempati posisi yang dibuka oleh perusahaan atau organisasi. Namun dalam pemilihan kandidat dari program ini harus tetap diawasi dan diperiksa mengenai kesesuaian kualifikasinya. Jangan sampai perusahaan atau organisasi menerima kandidat yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, hal ini akan berdampak negative untuk perusahaan atau organisasi kedepannya.
4. Simulasi praktik kerja
Dengan cara ini perusahaan atau organisasi dapat mengukur kemampuan, kecepatan, ketepatan, dan ketelitian yang dimiliki oleh kandidat secara langsung. Ada beberapa kandidat yang kemampuan dan keahliannya tidak sesuai dengan resume yang tertulis di dalam berkas lamaran kerja. Sehingga kemungkinan mempekerjakan orang yang salah atau kurang tepat dapat diminimalisir.
5. Kandidat dengan pemikiran terbuka
Pemilihan strategi ini dapat dilakukan ketika dalam posisi mendesak, yaitu posisi pekerjaan yang harus segera diisi tetapi belum ada kandidat yang sesuai. Kandidat dengan pemikiran terbuka akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan. Pemikiran terbuka dapat dinilai dari cara kandidat

menerima kritik dan saran, perubahan dan timbal balik, serta bagaimana kandidat menghadapi situasi yang dinamis atau berubah-ubah.

6. Negosiasi kompensasi

Semakin tinggi jabatan yang ditawarkan, maka semakin besar pula kemungkinan negoisasi gaji, uang lembur, dan tunjangan-tunjangan lainnya. Tawarkan gaji sesuai dengan kualifikasi dan dana yang dimiliki perusahaan. Selain itu, sampaikan keuntungan yang bisa didapatkan ketika bergabung dnegan perusahaan atau organisasi dibandingkan dengan perusahaan lain atau perusahaan sebelumnya. Sehingga perusahaan atau organisasi mendapatkan kandidat dengan kualifikasi terbaik tetapi kompensasi disesuaikan dengan dana yang dimiliki. Hal ini akan sangat menguntungkan jika memang dana yang dimiliki terbatas.

PROFIL PENULIS



Eka Yuliyanti, S.E., M.M

Lahir di Rembang, Jawa Tengah pada tanggal 25 desember 1996, lulus Sarjana ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Semarang pada tahun 2020, serta Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dari Universitas Islam Sultan Agung Semarang pada tahun 2022. Pengalaman kerja pada perusahaan swasta di bidang tekstil selama sekitar 6 tahun (2016-2022).

Saat ini sebagai dosen tetap untuk program studi D3 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin sejak 2022.

BAB 6 Pelatihan dan Pengembangan

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Seiring dengan berkembangnya teknologi serta digitalisasi, maka asset perusahaan terpenting yaitu Sumber Daya Manusia harus beriringan, terutama di sector industry. Salah satu fungsi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yaitu pelatihan dan pengembangan memiliki fungsi yang dinamis seiringan dengan kebutuhan tersebut.

Untuk pengertian Pelatihan dan Pengembangan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) (2008) ialah pelatihan adalah proses, cara belajar, dan membiasakan diri agar mampu atau dapat melakukan sesuatu. Lalu untuk pengertian Pengembangan ialah hal mengembangkan, membangun secara bertahap dan teratur, serta mengarah ke sasaran yang dikehendaki.

Pelatihan dan Pengembangan sangat berjalan dinamis pada saat ini sejalan dengan perkembangan teknologi dan harus sejalan dengan visi dan misi organisasi maupun perusahaan. Dan terlaksana dengan baik Bersama budaya perusahaan. Dari latar belakang tersebut, terciptalah hubungan industrial yang baik yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas para karyawan.

Lalu pelatihan dan pengembangan menurut Michael R Carrel et al. dalam Mangkuprawira (2011) menyatakan bahwa ekonom ketenagakerjaan membagi program pelatihan menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Program Pelatihan Umum

Pelatihan umum merupakan pelatihan dimana karyawan memperoleh pelatihan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pekerjaan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan persyaratan umum. Misalnya bagaimana mengetahui terkait keselamatan dalam bekerja, yang bermanfaat bagi seluruh pekerja, dikarenakan harus selalu ingat terhadap keselamatan dan Kesehatan sangat penting untuk tetap menjaga produktivitas.

2. Program Pelatihan Spesifik (Khusus)

Pelatihan spesifik (khusus) adalah pelatihan dimana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan siap pakai guna menunjang pekerjaannya. Misalnya, secara spesifik bagaimana proses interview dalam proses Recruitment untuk karyawan yang bekerja di Department Human Resources, untuk proses pemilihan calon karyawan yang akan bekerja di perusahaan tersebut dan sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan.

Dengan pembagian jenis pelatihan ini, sangat diharapkan bahwa pengertian pelatihan harus sesuai dengan harapan yang dibutuhkan masing masing perusahaan.

B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Seperti dikemukakan oleh Michael R Carrel et al. dalam Mangkuprawira (2011), berikut merupakan tujuan serta penjelasan dalam penyelenggaraan sebuah program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Memperbaiki Kinerja
2. Meningkatkan keterampilan karyawan
3. Menghindari keusangan manajerial
4. Memecahkan Permasalahan
5. Orientasi Karyawan baru
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, serta
7. Memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Davis dan Wether (1996) mengategorikan manfaat pelatihan dan pengembangan menjadi kategori berikut ini :

1. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Membangun meningkatkan produktifitas dan kualitas kerja
 - b. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
 - c. Membantu dan memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan
 - d. Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen

- e. Menciptakan iklim yang sehat untuk pertumbuhan dan komunikasi
 - f. Membantu menciptakan pencitraan perusahaan yang baik
2. Manfaat bagi individu
- a. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan serta kepercayaan diri
 - b. Membantu seseorang dalam mengatasi stress, kekecewaan dan konflik
 - c. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan kerja
 - d. Mengembangkan minat untuk terus belajar
 - e. Membantu mengurangi rasa takut atau khawatir dalam mencoba untuk melakukan tugas atau pekerjaan baru
3. Manfaat bagi Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan
- a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individu
 - b. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui promosi
 - c. Menyediakan informasi mengenai kesepakatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
 - d. Membuat kebijakan. Aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan
 - e. Memperbaiki moral

Sesuai uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa “Knowledge is power”, jadi karyawan yang dapat handal dibidangnya sudah dipastikan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik sesuai dengan bidangnya, dan pelatihan bukan hanya berfokus kepada karyawan yang memiliki pengalaman, tetapi membuka ruang bagi karyawan yang belum memiliki pengalaman dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya saat ini atau kebutuhan promosinya untuk masa yang akan datang.

Dan tidak bisa dipungkiri bahwa banyak organisasi ataupun perusahaan yang tidak menyadari substansi pelatihan dan pengembangan secara benar, sehingga mengakibatkan tidak ada ataupun rendahnya komitmen terhadap program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

C. Analisa Kebutuhan Pelatihan (Training Need Assesment)

Pelatihan yang dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi, sangat perlu dilakukan Analisa terhadap kebutuhan apa yang dibutuhkan. Dengan perkembangan organisasi yang sangat dinamis seiring berkembangnya teknologi yang digunakan, perlu dilakukan Analisa kebutuhan training yang bersifat strategis untuk mendukung kebutuhan tersebut.

Program pelatihan dan pengembangan yang akan berhasil dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau organisasi jika organisasi atau perusahaan tersebut juga memiliki komitmen yang tinggi atas kualitas dari pelaksanaan pelatihan ini. Hal ini dibuktikan dengan diselenggarakannya berbagai jenis pelatihan dan pengembangan serta didukung anggaran yang memadai akan mampu mengasah kemampuan dan kreativitas karyawan. Dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (komitmen organisasi).

Unsur kritis yang akan kita bahas ini ialah bagaimana kita dapat melakukan Analisa kebutuhan pelatihan yang merupakan tahap awal yang secara komprehensif yang berkaitan dengan strategis bisnis organisasi. Informasi yang akan kita dapatkan dari Analisa kebutuhan pelatihan ini dapat digunakan sebagai kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini.

Pengertian Analisa Kebutuhan Pelatihan (TNA)

Untuk pengertiannya menurut Irianto (2001) Analisa Kebutuhan Pelatihan (TNA) adalah sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Hal tersebut dilakukan sedemikian rupa, sehingga perusahaan atau organisasi

dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Dengan kata lain, Analisa kebutuhan pelatihan harus berdasarkan kebutuhan organisasi untuk menunjang strategi bisnis dan menjadi prioritas dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya dan sebagainya) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan.

Fungsi dilakukan Analisa Kebutuhan Pelatihan

Perlu kita sadari bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu strategi yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi. Komponen dari kompetensi itu sendiri ialah pengetahuan, keterampilan dan sikap (Knowledge, Skill dan Attitude – KSA) setiap karyawan. Perubahan yang terjadi dengan perkembangan organisasi, harus diikuti oleh kemampuan para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan suatu analisis kebutuhan pelatihan yang tepat sebagai informasi manajemen atau pimpinan.

Berdasarkan pengertian Analisa Kebutuhan Pelatihan (TNA) yang telah dijabarkan sebelumnya, maka fungsi dari pelaksanaan TNA ialah :

1. Mengumpulkan informasi tentang pengetahuan, keterampilan dan sikap pekerja

2. Mengumpulkan informasi tentang job content dan job context
3. Mengidentifikasi kinerja standar dan kinerja actual dalam rincian yang berguna
4. Melibatkan stakeholder dan membentuk dukungan
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan kebutuhan organisasi

Hasil dari TNA adalah identifikasi kesenjangan gap kompetensi maupun kinerja. Kesenjangan tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara standar dengan kondisi actual dari karyawan tersebut. Kesenjangan tersebut dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasikan standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi oleh masing masing individu di tempat kerja.

Proses pelaksanaan proses TNA dan dokumentasi masalah

TNA dilakukan melalui proses observasi maupun proses tanya jawab dari masing masing department atau stakeholder manajemen. Pertanyaan diajukan kepada tingkat struktur organisasi atau perusahaan yang kemudian dilakukan verifikasi dan dokumentasi untuk memperoleh hal apa saja yang dibutuhkan dan dapat ditunjang dengan aktivitas pelatihan.

Untuk tahap dokumentasi atas masalah masalah yang didapatkan dari proses tersebut dapat dikumpulkan dan disimpan. Jenis informasi dan metode pengumpulan data yang berbeda dapat digunakan untuk program pelatihan apa yang dapat dilakukan. Respon yang dikumpulkan dari berbagai sumber dapat mengidentifikasi program pelatihan tersebut dalam pelaksanaan periode satu tahun, lalu dilakukan breakdown untuk pelaksanaan aktivitas per bulan untuk proses monitoring pelaksanaan pelatihan dari hasil Analisa TNA ini.

D. Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan

Tahap pelaksanaan program pelatihan

Menurut Schuler et al. (1992). terdapat enam pertimbangan utama yang harus diperhatikan dalam implementasi program pelatihan, yaitu:

1. Siapa yang menjadi partisipan dalam pelatihan?

Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk memberi pembelajaran dan peningkatan keterampilan atas kebutuhan penguasaan keterampilan (skill) tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan hanya memiliki satu jenis kelompok partisipan sebagai sasaran pembelajaran. Akan tetapi terdapat berbagai macam pelatihan yang dihadiri oleh lebih dari satu jenis kelompok partisipan. Dengan adanya beberapa kelompok peserta dalam pelatihan secara bersama-sama akan dapat memfasilitasi proses-proses kelompok

pembelajaran seperti dalam penyelesaian masalah (problem solving) dan pengambilan keputusan (decision making), di mana keduanya merupakan elemen-elemen yang sangat berguna dalam proyek quality circle dan kelompok kerja semi otonom.

2. Siapa yang menjadi instruktur/pengajar?

Keberhasilan program pelatihan sangat erat kaitannya dengan keberhasilan proses transfer pengetahuan dari narasumber, ahli, pelatih (instruktur) yang berkompeten. Para ahli dan pelatih tersebut dikategorikan menjadi dua macam, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal program pelatihan seperti supervisor, pekerja yang memiliki pengalaman atau terlebih dahulu mendapat pengalaman, manajer - manajer yang memiliki pengetahuan tertentu. Sementara dari sumber eksternal, seperti para spesialis yang ada di berbagai organisasi, konsultan, asosiasi organisasi atau perusahaan atau industri, serta pengajar dari perguruan tinggi yang memiliki kompetensi di bidang tertentu.

3. Media yang digunakan dalam proses pembelajaran

Terdapat berbagai macam jenis media yang digunakan dalam pelatihan seperti ceramah, diskusi, simulasi, studi kasus, dan lain- lain.

4. Tingkat pembelajaran

Terdapat empat kategori level pembelajaran yang diarahkan pada jenis keterampilan (skills) yang akan diajarkan dalam pelatihan, yaitu :

- a. Basic skills
- b. Basic job skills
- c. Interpersonal skills
- d. Boarder base conceptual skills.

5. Prinsip-prinsip rancangan pelatihan yang dibutuhkan Pelatihan dan pengembangan sangat erat kaitannya dengan prinsip - prinsip pembelajaran seperti:

- a. Motivasi karvawan.
- b. Pengakuan adanya perbedaan individual.
- c. Peluang - peluang yang diberikan untuk praktek
- d. Penguatan (reinforcement).
- e. Umpan batik (knowledge Of result atau feedback).
- f. Tujuan.
- g. Kurva pembelajaran (learning curve).
- h. Transfer pembelajaran (transfer of learning).
- i. Tindak Ianjut (follow up).

6. Dimana program akan dilakukan

Lokasi tempat penvelenegaraan pelatihan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan. Pemilihan lokasi pelatihan dikelompokkan sebagai berikut :

- a. Di unit kerja.
- b. Di tempat kerja tetapi tidak di unit di suatu organisasi/perusahaan,

- c. Di luar arena tempat kerja seperti di perguruan tinggi, di Gedung konferensi, alam terbuka (outbound), dan sebagainya.

Jika dikaitkan dengan tingkat keterampilan yang dibutuhkan, keterampilan dasar umumnya diajarkan di tempat kerja. Sementara beberapa keterampilan yang mengombinasikan interpersonal dan konseptual dilakukan di luar arena kerja. Untuk mencapai tujuan - tujuan efektivitas diskusi dan menjadikan program berlangsung konsisten, pelatihan sering dilakukan di dalam organisasi yang disebut dengan on the job training (OJT) baik di unit kerja, di tempat kerja, maupun di luar tempat kerja.

Hambatan proses pelatihan dan pengembangan

Proses pembelajaran dalam pelatihan tidak berlangsung secara lancar dan sempurna sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini disebabkan Oleh beberapa hambatan yang dikategorikan Oleh Kaswan (2011) sebagai berikut :

1. Hambatan internal

Hambatan internal berasal dari dalam diri pembelajar. Hambatan internal berupa motivasi komitmen, kemampuan mental, penolakan karena rasa puas diri dan tidak ingin tahu.

2. Hambatan eksternal

Hambatan eksternal yang berasal dari luar diri pembelajar antara lain dinamika kelompok yang tidak kondusif untuk pengembangan diri, regulasi atau kebijakan perusahaan/organisasi, dan lain-lain.

Metode Pelatihan

Pada dasarnya di setiap organisasi menerapkan 2 metode yang dikategorikan sebagai berikut :

1. Program On Job Training (OJT)

Program OJT merupakan program pelatihan yang dilaksanakan langsung pada pekerjaan dibawah bimbingan penyelia (pengawas). Metode ini meliputi: pelafihan instruksi pekerjaan, rotasi pekerjaan, magang, dan on the job coaching.

2. Program Off Job Training

Program off job training merupakan program pelatihan yang dilaksanakan tidak secara langsung pada pekerjaan. Metode ini meliputi : kuliah, penyajian video, permainan peran, studi kasus, simulasi, studi mandiri, belajar ter program. dan pelatihan laboratoriuern.

E. Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

Agar dapat mengetahui hasil dan keefeknfan suatu kegiatan khususnya program pelatihan dan pengembangan , maka diperlukan evaluasi program pelatihan. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2009). Riset sekaligus bentuk

evaluasi program pelatihan yang dilakukan Oleh Brent Peterson dari Columbia University pada tahun 2004 menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi keefektifan program pelatihan adalah 26% persiapan (pre-work), pelaksanaan (learning event), dan implementasi (follow-up).

Berdasarkan definisi tersebut, maka fokus evaluasi program pelatihan terbagi dua, yaitu:

1. Efektivitas program pelatihan. Fokus ini berkaitan dengan apakah program pelatihan telah mencapai tujuan diselenggarakannya pelatihan.
2. Nilai (value) atas program pelatihan yang berkaitan dengan apakah upaya (efforts) dan biaya (cost) yang telah dikeluarkan memiliki makna signifikan positif antara strategi dan evaluasi.

Seiring dengan berkembangnya pelaksanaan pelatihan, umumnya perusahaan menggunakan metode evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2009), yaitu :

- a. Reaksi (reaction)

Bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan (peserta pelatihan) terhadap program pelatihan.

Contoh pelaksanaan : Kuesioner Kepuasan Training

- b. Pembelajaran (learning)

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana dap Serap peserta pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan (pengetahuan, keterampilan, dan Sikap).

Contoh pelaksanaan : dilakukan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan yang dikenal dengan pretest dan protest.

c. Perilaku (behavior)

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan mengaplikasikan materi pelatihan yang telah dipelajari pada Saat kembali ke aktivitas pekerjaannya, evaluasi ini dilakukan dalam range 2 minggu – 3 bulan pasca diberikan pelatihan.

d. Hasil (results)

Bertujuan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan_

e. ROTI (Return on Training Investment)

ROTI (Retum on Training Investment) dilakukan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang telah dikeluarkan untuk training dengan formulasi perhitungan sebagai berikut.

Sebelum melakukan evaluasi training perlu didesain terlebih dahulu apa yang hendak diukur pada setiap level evaluasi training serta jenis data apa saja yang diperlukan dan bagaimana cara pengumpulan datanva pada setiap level evaluasi training. Hal ini untuk lebih memudahkan dalam

melakukan tahapan - tahapan proses evaluasi training yang akan dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis KJ, Wether WB. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Third Edition, MC. Graw Hill International Edition.
- Irianto. Jusuf. 2001. *Prinsip – Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan : Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Surabaya : Insan Cendekia.
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan : Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung : Alfabeta.
- Kirkpatrick J, Kirkpatrick WK. 2009. *The Kirkpatrick Four Level : A Fresh Look After 50 years 1959 – 2009*.
- Mangkuprawira S. TB. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Kedua. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Pusat Bahasa Department Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta
- Schuler RS, Dowling PJ, Smart JP, Huber VL. 1992. *Human Resources Management in Australia*, 2nd ed. Sydney : Harper Educational Publisher.

PROFIL PENULIS



Desy Arianty

Desy Arianty, tinggal di Kab. Bekasi, lulusan Sarjana Universitas Pelita Bangsa mengambil jurusan Management, Fakultas Ekonomi, saat ini masih menempuh Magister Management. Ia

lahir di Wonogiri, 16 Desember 1993. Memiliki hobi travelling dan mengeksplere hal baru.

Bagi nya kehidupan merupakan sebuah perjalanan, akan selalu ada pembelajaran di setiap ada kesuksesan atau kegagalan. Memiliki passion Di dunia Sumber Daya Manusia (HR) yang menjadikan dia memiliki pandangan yang luas untuk setiap karakter manusia. Dia memiliki quote favorite “Lihatlah kehidupan ini seperti mata dadu”, akan selalu ada pandangan yang lain yang belum tentu akan selalu sama dengan pandangan kita sendiri, dan menjadikan itu sebagai pembelajaran yang tiada habisnya.

Hal yang memotivasinya dalam menghadapi kehidupan ialah belajar, tumbuh, dan tetap tersenyum adalah cara terbaik untuk menikmati dan menjalani kehidupan. “Semua dimulai dari dirimu sendiri. Putuskan apa yang ingin kamu lakukan dan buat hidup kita berarti buat orang di sekitar kita”.

Hal tersebut yang menjadikannya dunia Human Resources menjadi passionnya, karena menurutnya selain mensupport kebutuhan organisasi, juga memiliki dampak terhadap manusia dengan fungsi yang dimiliki Human Resources.

BAB 7

BAB 7 PERENCANAAN KARIR

A. PENDAHULUAN

Di masa karir yang sangat transitif, pengetahuan tentang faktor pendukung kesuksesan pengembangan karir sangat penting. Kemampuan kerja dan sumber daya individu yang adaptif merupakan elemen kunci / sumber daya penting untuk kesuksesan karir. Penekanan ini membuat pentingnya hubungan antara karir seseorang dengan manajemen. Hal ini menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber daya yang sangat menentukan keberlanjutan perusahaan. Kondisi ini membuat perusahaan mulai mengubah cara pandang mereka terhadap kelangsungan karir karyawan. Sebagai hasilnya, banyak perusahaan mulai menyadari perlunya perencanaan dan pengembangan karir, informasi karir, konseling yang berhubungan dengan karir. Belakangan hal krusial yang menjadi pusat perhatian oleh para manajer adalah terjadinya pergeseran komitmen karyawan terhadap pekerjaan untuk tetap bertahan atau pindah kerja. Paradigma yang sedang berkembang pada dunia kerja saat ini dimana karyawan dihadapkan pada ketersediaan pekerjaan di tempat lain. Dampaknya karyawan dengan

mudah untuk mengambil pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dengan karir bagus.

Karir merupakan hal terpenting bagi karyawan. Karir bagi sebagian orang merupakan suatu prestise atas hasil kerja yang telah dicapai selama masa kerja. Namun sebaliknya karyawan yang tidak melakukan pengembangan diri akan tetap pada posisinya dan sulit untuk berkompetisi. Perusahaan harus bisa mempertahankan, mendukung dan mengembangkan karyawan untuk selalu menjaga loyalitas terhadap perusahaan. Pergeseran nilai-nilai inilah yang harus diakomodir oleh para manajer. Manajer harus bisa membantu karyawan untuk dapat bekerja dengan baik serta menciptakan iklim kerja aman. Salah satu cara manajer dapat mewujudkannya melalui perencanaan karir.

Perencanaan karir merupakan sistem yang tidak menjamin karir seseorang akan berkembang tanpa ada usaha dari karyawan yang bersangkutan. Namun dengan adanya perencanaan karir akan menjadi peluang bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang ada. Sebaliknya apabila ini tidak direspon dengan baik maka perencanaan karir karyawan akan lamban dan mengakibatkan dampak bagi perusahaan untuk mengisi peluang pekerjaan dalam perusahaan. Upaya-upaya yang dapat diambil manajer dalam perencanaan karir dengan mengidentifikasi keterampilan-keterampilan yang diperlukan karyawan guna mengantisipasi strategi bisnis

jangka panjang. Umpan balik dari kegiatan ini diharapkan karyawan dapat mengubah pola kerja ke arah yang lebih produktif daripada sebelumnya.

B. Pengertian dan Beberapa Konsep daripada

Perencanaan Karir

Di bawah ini sejumlah definisi karir yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

1. Karir adalah sekumpulan pendekatan eksplorasi dan investigasi yang digunakan untuk mengukur dan menganalisa fenomena.
2. Karir merupakan kedudukan, rangkaian pekerjaan dan posisi yang pernah diduduki oleh seseorang selama masa kerjanya.
3. Menurut Mathis & Jackson mengemukakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.
4. Menurut Cascio karir dapat dilihat dari perspektif yang berbeda: *from one perspective, a career is a sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime. This is objective career. From another perspective, a career consists of a sense of where a person is going in his or her work life.*

C. Perencanaan karir (career planning)

1. Tujuan dari akhir karir seseorang dan strategi untuk mencapainya.

2. Secara tradisional, maknanya telah didefinisikan secara sempit tujuan karir lebih bersifat internal dan berbasis organisasi, dan dengan demikian perencanaan cenderung terbatas pada yang terjadi dalam batas-batas organisasi.
3. Ukuran yang menempatkan nilai yang lebih tinggi pada kriteria internal individu sendiri untuk pencapaian pekerjaan dan karir, bukan eksternal pengukuran, seperti tingkat gaji atau promosi yang dicapai dalam organisasi.

D. Pengembangan karir (*Development career*)

Pengembangan karier (*career development*) didefinisikan sebagai: an organized, planned effort comprised of structured activities or processes that result in a mutual career plotting effort between employees and the organization (Gutteridge & Otte, 1983).

E. Pola karir

Perencanaan karir akan menghasilkan penempatan SDM pada bidang tugas dari rangkaian suatu pekerjaan. Dilihat dari sudut pandang perusahaan, pola karir merupakan hal krusial di bidang SDM. Dilihat dari sudut pandang SDM pola karir digunakan untuk untuk mencapai tujuan pribadi dan karir karyawan.

F. Faktor-faktor yang mempengaruhi pola karir

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pola karir antara lain:

1. Faktor lingkungan eksternal
 - a. Pekerjaan yang tersedia

- b. Situasi ekonomi
 - c. Tingkat pengangguran
 - d. Praktek manajemen sumber daya manusia
 - e. Insentif
2. Faktor individu
- a. Umur
 - b. Jenis kelamin
 - c. Tingkat Pendidikan
 - d. Kepuasan kerja
 - e. Latar belakang keluarga
 - f. Komitmen terhadap pekerjaan
 - g. Ekspektasi kepada karir

G. Lingkungan Organisasi

Manajemen adalah suatu proses yang menggabungkan perencanaan, perancangan, penempatan staf, memimpin dan perorganisasian. Komunikasi dalam hal ini berperan untuk mempengaruhi tidak hanya cara manajemen bekerja tetapi juga cara karyawan memahami peran mereka dalam suatu organisasi, komitmen dan harapan yang mereka miliki. Pada saat ini cara dunia lingkungan kerja telah berubah. Seringkali manajer fokus melakukan komunikasi terhadap hal-hal mengenai manajemen krisis, manajemen konflik dan manajemen karir. Kemampuan kerja, pelatihan berkelanjutan, pengembangan, motivasi, pesatnya arus informasi dan perpindahan dengan mudah mengevaluasi karir. Salah satu

bagian terpenting dari komunikasi manajemen dimana manajer dapat menyajikan ide dan prospek dari setiap pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menginspirasi dan informatif dalam mengajak karyawan untuk terlibat dan berkontribusi atas pekerjaan yang akan menjadi bagian dari pengembangan karir.

Dalam hal ini terlihat bahwa hubungan antara manajer dan staf bersifat interaktif dan krusial. Manajer dan karyawan harus berkolaborasi, bekerjasama, saling percaya dan menghormati satu sama lain. Kerja sama antara karyawan ini harus dapat diwujudkan dengan baik. Manajer harus bisa memberikan arahan untuk pelaksanaan suatu pekerjaan dan karyawan diminta untuk produktivitasnya untuk meningkatkan daya saing. Selanjutnya manajer juga bertanggung jawab atas kualitas dan kuantitas komunikasi antara dia dan karyawan.

H. Kesuksesan Karir Seseorang (Subjective Career Success)

Terjadinya pergeseran paradigma mengenai kesuksesan karir seseorang membuat banyaknya studi secara eksklusif mulai mencari prediktor-prediktor yang kuat tentang kesuksesan karir seseorang. Ukuran yang menempatkan nilai yang lebih tinggi pada kriteria internal individu sendiri untuk pencapaian pekerjaan dan karir, bukan pengukuran eksternal, seperti tingkat gaji atau promosi. Ada 2 tingkat untuk mengukurnya antara lain

1. Tingkat individual dilihat dari perbedaan gender dalam sikap karir dan perilaku sebagai salah satu yang sangat mempengaruhi kepada kesuksesan karir seseorang.
2. Kesuksesan hubungan antara dukungan pemimpin organisasi dan kesuksesan karir individual.

I. Alasan Karyawan Memilih Karir

Beberapa karakteristik karyawan yang mempengaruhi seseorang membuat pilihan karir antara lain:

1. Minat

Karyawan akan mengejar karir sesuai minat. Namun kadang hal tersebut bisa berubah yang pada akhirnya keputusan karir berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus.

2. Citra diri

Karir ini berdasarkan karakter seseorang. Orang akan berkarir sesuai bakat, persepsi, motivasi, nilai dan mereka akan menghindari karir yang tidak sesuai dengan keinginan mereka.

3. Kepribadian

Faktor ini meliputi orientasi pribadi seorang (contoh apabila karyawan tersebut rajin, giat, tekun dan kebutuhan pribadi (afiliasi, kekuasaan dan pencapaian) karyawan. Sedangkan individu yang memiliki kepribadian tertentu akan memilih kelompok pekerjaan yang berbeda pula.

4. Latar belakang sosial

Status sosial-ekonomi, tingkat pendidikan, pekerjaan merupakan faktor-faktor yang membuat karyawan untuk berkarir.

J.Perencanaan dan Pengembangan Karir

Ketika organisasi di seluruh dunia menjadi lebih beragam, fleksibel, dan kompleks dalam menghadapi persaingan global yang ketat, peran perencanaan karir menjadi sangat penting bagi karyawan dan pemberi kerja. Karir dapat dianalisa secara subjektif dan objektif 1). Secara perspektif objektif mengacu pada perubahan posisi struktural yang sebenarnya, sedangkan 2). perspektif subyektif berfokus pada bagaimana individu memandang dan menghargai karirnya.

Perencanaan karir berkaitan dengan tingkat organisasi, kebutuhan organisasi dan perencanaan sumber daya manusia dan pada tingkat individu dengan hubungan antara perencanaan individu dan hasil karir. Meski karir bisa dilihat dalam bentuk yang sangat sederhana sebagai sekumpulan pekerjaan yang berlangsung dari waktu ke waktu, ini menunjukkan kompleksitas karir yang mengandung petunjuk, waktu, kecepatan, motivasi, hambatan, pengembangan modal manusia dan tujuan.

Selanjutnya, karir berhubungan dengan pasar tenaga kerja internal dan eksternal terkait dengan biaya dan mobilitas tenaga kerja, dimana semua itu sulit dipahami. Dalam perencanaan dan pengembangan karir sejumlah

faktor dapat mempengaruhi individu dan organisasi. Pada tingkat individu sejumlah pengaruh yang beragam dan kompleks membuat dampak. Ini termasuk faktor, seperti, usia, gender, pendidikan, sosial, ekonomi dan lingkungan pengaruh bersama dengan implikasi dan dampak dari peluang. Sedangkan dari sudut pandang perencanaan dan pengembangan karir perspektif organisasi dapat memengaruhi dan dipengaruhi teknik perencanaan sumber daya manusia dan kebutuhan organisasi.

Karir mencakup tiga aspek utama:

1. Karier internal berarti cara pribadi dan subjektif dalam memahami perkembangan karier.
2. Karir eksternal yang berarti cara orang lain melihat perkembangan karir.
3. Karir organisasi yang mengacu pada posisi dan peran yang dijalani oleh karyawan selama masa kerja.

Dalam kondisi kontemporer yang berubah dengan cepat lingkungan karir organisasi, pengembangan karir dianggap tentang membangun dari pekerjaan inti. Identifikasi mobilitas karir bisa juga membantu individu dalam pekerjaan dan membangun jaringan kontak baik di dalam maupun di luar organisasi. Perencanaan dan pengembangan karir yang dibutuhkan individu menjadi proaktif, fleksibel, memastikan pengembangan dan pemeliharaan berbagai keterampilan dan kompetensi inti secara bersama-sama diiringi keahlian profesional.

K. Strategi Perencanaan dan Pengembangan Karir

Untuk memahami dan menginterpretasikan perencanaan karir dan pengembangan strategi, individu memanfaatkan dua bidang yang diidentifikasi (a) karir individu mobilitas melalui aspek-aspek seperti mobilitas pekerjaan dan sektor, mobilitas waktu dan mobilitas geografis (b) strategi karir pribadi yang digunakan ketika karyawan berusaha untuk memajukan karirnya.

L. Implikasi Pengembangan Karir Bagi Manajemen

Terdapat beberapa implikasi dan implemementasi pengembangan karir bagi manajemen antara lain:

1. Perencanaan karir dan konseling karir mungkin paling berguna khususnya pada rentang hidup ketika individu sedang mempertimbangkan beberapa perubahan besar sesuai arah. Ini mungkin terjadi pada usia paruh baya, ketika banyak pria dan wanita mempertimbangkan perubahan karir atau spesialisasi karir.
2. Perencanaan karir diumpamakan istilah yang salah. Konseling hanya pada aspek pekerjaan kehidupan seseorang tanpa mempertimbangkan perkembangan aspek-aspek lain, seperti tujuan pribadi, hubungan atau keseimbangan pekerjaan dan kehidupan rumah tangga, dan mengacu pada gagasan lama tentang aktivitas kerja terpisah dari pengalaman hidup.
3. Asumsi para ahli teori bahwa pada awalnya hanya satu karir seumur hidup adalah menyesatkan. Ini

menunjukkan bahwa usaha manajer dalam organisasi penting dalam proses pencapaian kemajuan karir. Ketidacukupan pengembangan karir mendefinisikan kesuksesan karir sebagai kemajuan.

4. Tidak adanya rencana karir secara luas memiliki relevansi khusus terhadap manajer wanita.

Selain itu faktor seperti reputasi individu, jaringan kontak, dan manfaat dari seorang mentor dipandang penting untuk dimasukkan ke dalam perencanaan karir dan strategi pengembangan. Selanjutnya perencanaan karir bukanlah alat yang penting bagi manajer yang sukses. Ini mungkin teknik yang berguna dalam penetapan prioritas, tetapi perlu ditekankan sebagai bantuan untuk kemajuan manajerial. Dalam hal ini, ada konsekuensi yang jelas untuk organisasi.

1. Investasi dalam perencanaan karir secara keseluruhan sepertinya tidak akan menguntungkan kepada sebagian besar penerima atau organisasi.
2. Seminar perencanaan karir untuk mendorong wanita mencapai tujuan yang lebih tinggi

posisi manajemen tidak akan membuat perubahan nyata, juga tidak akan memenuhi persyaratan undang-undang Tindakan Afirmatif.

1. Perencanaan karir kemungkinan akan memberikan manfaat terbesar bagi individu yang demikian mempertimbangkan pilihan tertentu atau pada saat ketidakpastian.

2. Pengembangan sumber daya manusia harus mempertimbangkan rencana hidup individu akun dan tidak fokus secara eksklusif pada kinerja kerja atau pilihan kerja.

M. Implikasi Bagi Manajer

1. Merencanakan kehidupan kerja secara terpisah dari area lain, seperti pengembangan diri sendiri, kehidupan rumah tangga dan rekreasi, adalah merupakan strategi yang tidak efektif.
2. Terimalah bahwa pola bekerja dengan langkah mantap seperti menaiki tangga meskipun strategi tersebut tidak relevan untuk lingkungan manajerial saat ini, juga tidak memuaskan.
3. Berharap untuk memiliki lebih dari satu "karier" dalam kehidupan kerja .
4. Bersiaplah untuk mengubah posisi atau organisasi ketika situasi saat ini tidak lagi memuaskan definisi pencapaian pribadi.
5. Mendekati hidup sebagai proses berurutan, daripada menderita stres mencoba untuk mengelola semua aspek secara paralel.

N. Manfaat Perencanaan Karir

Berikut adalah manfaat dari perencanaan karir :

1. Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) menjadi rendah, perusahaan yang memperhatikan karir karyawan dalam rangka perencanaan yang ditetapkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Loyalitas ini membawa dampak terhadap penurunan tingkat perputaran karyawan
2. Mendorong produktivitas karyawan dan pertumbuhan perusahaan , dimana perencanaan karir akan mampu mendorong semangat kerja karyawan lebih tinggi dan tentu saja motivasi akan selalu terjaga dan terpelihara.
3. Perencanaan karir yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Perencanaan karir sebagai informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik terkait jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
5. Pengembangan karyawan, dalam rangka membangun penawaran internal berdasarkan talenta. Hal ini dapat dipromosikan untuk mengisi lowongan yang disebabkan oleh masa pensiun, dan berhenti bekerja.
6. Tersedianya fasilitas bagi karyawan untuk penempatan internasional, organisasi global menggunakan jalan perencanaan karir untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan untuk penempatan di luar negeri.

7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, adanya bantuan perencanaan karir diharapkan para pekerja dengan latar belakang yang berbeda dapat belajar mengenai harapan organisasi untuk kemajuan karir mereka.
8. Tersedianya peluang bagi karyawan untuk lebih mengembangkan diri, keberanian untuk membuat kemajuan terhadap karirnya dengan kemampuan potensial yang dimiliki dengan tujuan karir yang lebih spesifik, tidak hanya sekedar mempersiapkan pekerja untuk mengisi lowongan di masa depan.
9. Menekan kelebihan karyawan, adanya perencanaan karir membuat departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan *sub-ordinate* kunci.
10. Perencanaan karir dapat membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, sehingga persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

O. Perencanaan Karir Terpusat pada Individu dan Organisasi

Perencanaan Karir Terpusat pada Individu

Perencanaan karier yang terpusat pada individu lebih memusatkan kepada karir individu dibandingkan dengan

kebutuhan organisasi. Bentuk perencanaan karir ini dilakukan oleh individu melalui analisis dari sisi tujuan dan keterampilan yang mereka miliki. Perencanaan karir ini diusahakan dengan mempertimbangkan situasi baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Keberhasilan individu dalam mengembangkan karir hanya individu yang tahu pasti tentang apa yang mereka anggap benar.

Perspektif individual dalam perencanaan karier:

1. Mengidentifikasi kemampuan dan minat individual.
2. Merencanakan tujuan hidup dan pekerjaan.
3. Mengukur jalur alternative di dalam dan luar organisasi.
4. Mencatat perubahan dan tujuan sebagaimana tahapan karier.

Menurut Simamora individu dalam merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasar dalam pasar tenaga kerja yang berubah-ubah. Disisi lain, organisasi akan mendorong manajemen karir individu dalam bentuk:

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan.
2. Mengurangi kekurangan tenaga kerja berbakat yang dapat dipromosikan.
3. Menyatakan minat pada karyawan.
4. Meningkatkan produktivitas.
5. Menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Perencanaan Karir Terpusat pada Organisasi

Perencanaan karier yang terpusat pada organisasi memusatkan pada pekerjaan-pekerjaan dengan mengidentifikasi karir dengan kemajuan karir yang logis bagi individu antara pekerjaan dalam organisasi. Individu mengikuti jalur jalur ini bergerak maju dalam unit-unit organisasi tertentu. Sebagai contoh, kenaikan karir seorang dimulai dari tenaga penjualan, kemudian dipromosikan menjadi kepala penjualan, menjadi manajer penjualan dan akhirnya menjadi direktur penjualan.

Perspektif organisasi dalam perencanaan karier:

1. Mengidentifikasi kebutuhan staffing organisasi dimasa mendatang
2. Rencana jenjang karier.
3. Mengukur potensi individual dan kebutuhan pelatihan.
4. Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan kemampuan individual.
5. Mengaudit dan mengembangkan sistem karir dan organisasi.

P. Fungsi Perencanaan Karier

Fungsi perencanaan karier pada dasarnya adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka mengembangkan karyawan untuk dipromosikan untuk ditempatkan pada tingkat di posisi yang potensial. Perencanaan karier membantu di dalam

penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi pekerjaan yang disebabkan oleh pensiun atau pengunduran diri.

2. Menekan angka tingkat perputaran karyawan dalam organisasi, meningkatkan loyalitas dan kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan.
3. Manyaring potensi karyawan untuk meningkatkan keahlian yang dimiliki. Mendorong karyawan untuk menggali potensinya dalam menggunakan kemampuannya, karena mereka mempunyai tujuan karier yang spesifik.
4. Mengurangi kelebihan karyawan. Perencanaan karir bertujuan untuk agar karyawan akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadari bahwa departemen SDM bukanlah yang menentukan segalanya.
5. Dapat memuaskan kebutuhan karyawan. Tersedianya kesempatan untuk tumbuh dan mengembangkan potensi yang ada serta terpenuhinya kebutuhan individu sehingga membuat karyawan merasa puas.

Karyawan yang memiliki suatu rencana kerja sebaiknya disertai dengan tujuan yang wajar dan realistis, namun apabila rencana tersebut tidak dapat diwujudkan apabila tidak ada pengembangan karir. Karyawan merupakan SDM yang paling berkepentingan dalam pengembangan karir bagi mencapai tujuan organisasi dan

hasil yang dapat dirasakan oleh karyawan tersebut. Oleh karena itu perencanaan karir merupakan salah satu prinsip yang sangat fundamental, meskipun kepentingan organisasi juga tidak begitu saja dapat diabaikan. Seperti yang dinyatakan Reynierse (1982) bahwa *a marriage between the organization and individual is essential in career development*.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam rangka pengembangan karier yaitu

1. Prestasi kerja karyawan yang memuaskan
2. Pengenalan oleh pihak lain
3. Kesetiaan pada perusahaan
4. Pemanfaatan mentor dan sponsor
5. Dukungan daripada bawahan

Daftar Pustaka

- Altman, Y. (2003). Journal of Managerial Psychology: Editorial. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1–2), 6–7.
- Ike Kusdayah Rachmawati. (2007) Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Andi Yogyakarta
- Pringle, J. K., & Gold, U. O. C. (1989). How Useful is Career Planning for Today's Managers? *Journal of Management Development*, 8(3), 21–26.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001347>
- Ladkin, A. (2006). Careers and employment. In *An International Handbook of Tourism Education*. Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.1016/b978-0-08-044667-7.50034-3>
- Laser, J. (2019). Transition management in individual organizational career planning. *Strategic HR Review*, 18(3), 122–127. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2019-0001>
- Marwansyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia ,Edisi Kedua , Penerbit Alfabeta, Bandung
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- McCabe, V. S. (2008). Strategies for career planning and development in the Convention and Exhibition industry in Australia. *International Journal of Hospitality*

Management, 27(2), 222–231.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.020>

Robert L.Mathis, John H. Jakson . (2009). Human Resource Management,Edisi 10, Penerbit Salemba Empat.

Veithzal Rivai Zainal dkk. (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keiga,Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta

PROFIL PENULIS



Dr. Sumiati, S.E., M.M

Penulis dilahirkan di Jakarta 9 September 1973. Menyelesaikan Program S1 dari Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan dan Perbankan Padang pada 1996, S2 Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan Perbankan Pembangunan pada 2016 dan Program Doktorat Kajian Lingkungan dan Pembangunan Universitas Negeri Pafang pada 2022. Menjadi dosen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan Perbankan Pembangunan sejak 2016 hingga kini.

BAB 8 Penilaian Kinerja

A. Pendahuluan

Sistem penilaian kinerja karyawan disebut dengan sistem penilaian kinerja karyawan. Untuk mengevaluasi, menginspirasi, memvalidasi, dan meningkatkan kinerjanya, organisasi melakukan penilaian terhadap kinerja terbaik karyawannya. Peringkat kinerja ini dapat digunakan untuk menginformasikan keputusan perekrutan, pemecatan, transfer, bonus, dan umpan balik karyawan.

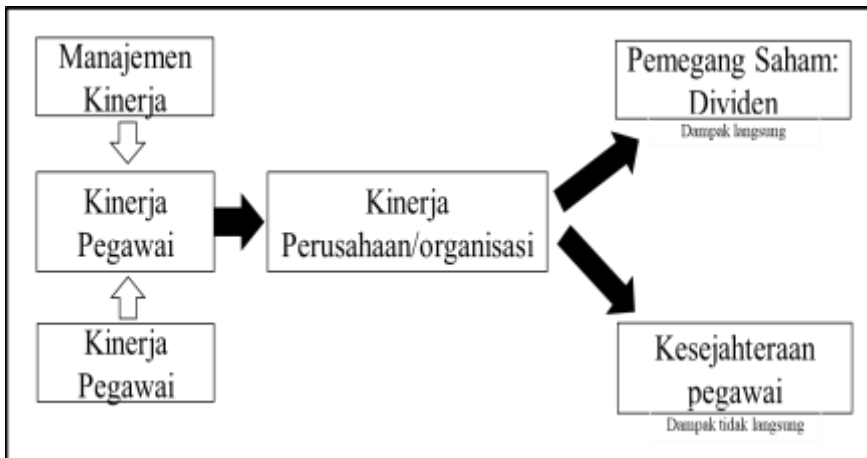
Faktanya, perusahaan sering gagal mengimplementasikan rencana strategis mereka. Hal ini biasanya disebabkan oleh komunikasi yang buruk di dalam organisasi, kurangnya komitmen terhadap tujuan strategis, prioritas dan tujuan yang ambigu, kegiatan yang terkotak-kotak dan terfragmentasi, dan ketidakmampuan untuk memantau kinerja. Namun, dalam iklim global yang kompetitif saat ini, manajer harus mampu membuat rencana strategis yang baik. Bahkan, rencana strategis adalah indikator utama di antara semua indikator lain yang digunakan saat ini. Prosedur implementasi dan evaluasi mengikuti. Evaluasi kinerja merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator telah terpenuhi.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja individu, tim, dan organisasi telah meningkat berdasarkan pemantauan dan umpan balik.

Penilaian atau evaluasi terhadap kinerja individu, kelompok atau organisasi dapat dilakukan berdasarkan data pengukuran. Pandangan lain dalam situasi ini berpendapat bahwa penilaian kinerja hanya dimaksudkan untuk menilai sumber daya manusia.

Ada juga pandangan yang memandang gagasan *performance appraisal* setara dengan *performance review*, *performance evaluation*, bahkan *performance management*. Akibatnya, para ahli tampaknya telah melupakan, menukar, atau menggunakan kata-kata tersebut secara bergantian. Namun, ada yang berpendapat bahwa manajemen kinerja melibatkan penilaian kinerja, sehingga menyamakan keduanya tidaklah tepat.

Mengingat pentingnya penilaian kinerja, manajemen harus mengkaji manajemen kinerja dan segala aspek yang terkait dengannya. Jika evaluasi proses dan hasil telah dilakukan dengan benar dan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami peningkatan, maka kinerja perusahaan/organisasi secara umum positif karena ada sebab akibat (*cause and effect*). Akibatnya, pemegang saham mendapatkan dividen yang lebih baik dan karyawan menjadi lebih sejahtera.



Gambar 8.1
Alur dan dampak dari kinerja

Manajemen kinerja dimulai dengan merumuskan dan mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, mengerahkan seluruh sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang diharapkan adalah titik awal untuk perencanaan kinerja organisasi. Berdasarkan tujuan tersebut, sumber daya alam, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan mekanisme kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi direncanakan. Variabel eksternal, di luar kendali organisasi, memengaruhi perencanaan kapasitas. Namun yang sangat penting adalah unsur-unsur internal yang masih berada di bawah kendali organisasi itu sendiri. Efektivitas mengacu pada cara pelaksanaan rencana yang dibuat. Sumber daya manusia

dengan keterampilan, pengetahuan, motivasi dan minat untuk menyelesaikan pekerjaan. Sikap dan perilaku organisasi dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh cara memandang dan memperlakukan sumber daya manusianya.

Bagaimana tujuan tersebut dicapai melalui berbagai aktivitas merupakan tanda lain dari kinerja organisasi. Pemantauan, evaluasi dan peninjauan atau peninjauan kinerja SDM harus berlanjut sepanjang proses operasional. Kinerja diukur dan dievaluasi secara berkala melalui pemantauan. Jika terdapat penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang dapat menghambat pencapaian tujuan, maka dilakukan analisis untuk mengetahui kemajuan pelaksanaannya. Pengendalian kinerja melalui manajemen kinerja sangat penting mengingat pentingnya proses kinerja untuk memastikan tujuan yang diinginkan tercapai dan untuk meningkatkan manajemen kinerja.

B. Pengertian Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja individu, tim, dan organisasi telah meningkat berdasarkan pemantauan dan umpan balik. Penilaian atau evaluasi terhadap kinerja individu, kelompok atau organisasi dapat dilakukan berdasarkan data pengukuran. Pandangan lain dalam situasi ini berpendapat bahwa penilaian kinerja hanya untuk menilai sumber daya manusia. Ada pendapat ahli yang berbeda tentang evaluasi

kinerja. Beberapa percaya bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Cascio (2013: 332) berpendapat bahwa mereka yang menyamakan manajemen kinerja dengan evaluasi kinerja adalah salah. Tinjauan kinerja adalah masalah administratif, biasanya dilakukan setahun sekali, untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan individu atau tim.

Sementara itu, Harvard Business Essentials (2006: 78) mencatat bahwa penilaian adalah bagian, tetapi bagian penting, dari sistem manajemen kinerja yang lebih besar. Pandangan ini konsisten dengan pandangan Harvard (202: 60) bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Penilaian kinerja harus menjadi bagian dari proses manajemen kinerja jika ingin memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Definisi evaluasi kinerja adalah proses dimana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan tentang kinerja karyawan selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012: 85).

Penilaian kinerja adalah metode formal untuk mengukur kinerja karyawan terhadap tujuan tertentu. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengkomunikasikan tujuan pribadi, memotivasi kinerja yang baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menetapkan rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006:78). Menurut Advice, Litigation

and Arbitration Service, tinjauan kinerja reguler menangkap kebutuhan kinerja, potensi dan pengembangan karyawan. Evaluasi adalah kesempatan untuk melihat secara dekat isi, beban kerja dan volume pekerjaan, menganalisis pencapaian selama periode pelaporan, dan menyepakati tujuan lebih lanjut (Armstrong, 2009: 18). Menurut Williams (2007: 21), evaluasi karyawan tidak lebih dari sebuah lembar evaluasi yang dikeluarkan oleh atasan kepada bawahan, keputusan tentang cocok atau tidaknya pekerjaan. Secara umum, tunjukkan apa yang kurang pada bawahan. Berdasarkan pandangan di atas, terlihat bahwa evaluasi pekerjaan lebih menitik beratkan pada evaluasi individu karyawan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan telah melakukan tugasnya dalam jangka waktu tertentu. Evaluasi kinerja sangat penting bagi perusahaan dan organisasi. Karyawan membutuhkan umpan balik untuk melakukan perbaikan sekaligus meningkatkan kinerjanya. Bisnis/organisasi harus meninjau metode penilaian saat ini untuk menentukan apakah masih valid dan apakah ada kesenjangan yang perlu diperbaiki. Sistem penilaian kinerja, di sisi lain, mencoba untuk mengambil pandangan luas dan menjauh dari apa yang dinilai untuk tujuan dan pengembangan bisnis/organisasi. Institusi sering melakukan penilaian kinerja rutin untuk mengidentifikasi

dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Kinerja karyawan dapat dinilai baik secara kualitatif maupun kuantitatif, khususnya berdasarkan kontribusi dan prestasi mereka. Penilaian juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil telah berubah. Karena pentingnya penilaian ini, maka harus dilakukan secara berkesinambungan. Hasilnya kemudian dengan mudah diarsipkan untuk digunakan di masa mendatang dalam penugasan dan/atau penilaian pekerjaan. Perbandingan nilai kinerja karyawan dengan standar kerja dapat digunakan untuk evaluasi. Kinerja seorang karyawan dapat dianggap dalam kategori yang benar jika hasil yang dicapai memenuhi atau melebihi standar tenaga kerja. Demikian juga, seorang karyawan yang kinerjanya tidak dapat diterima dianggap berkinerja buruk. Dengan mengevaluasi hasil, potensi setiap individu serta kemampuan dan kesalahan mereka menjadi terlihat. Dengan cara ini, manajemen dan subjek yang terlibat dapat memaksimalkan kekuatan dan potensi setiap karyawan dan mengisi kesenjangan spesifik mereka sendiri melalui inisiatif pelatihan. Seorang manajer harus dapat mengukur tingkat kinerja karyawan agar dapat menilai mereka dengan andal dan akurat.

C. Proses Penilaian Kinerja

Banyak proses penilaian kinerja gagal karena mereka yang bertanggung jawab tidak mempertimbangkan tindakan mereka dengan hati-hati. Mereka mengabaikan perbedaan antar organisasi dan hanya menyalin apa yang dilakukan organisasi lain. Beberapa orang mengerjakan formatnya terlebih dahulu baru kemudian prosedur untuk melengkapi formatnya. Beberapa mengaitkan perpindahan ini dengan deskripsi pekerjaan yang sudah ketinggalan zaman, perencanaan yang buruk, atau kurangnya pengembangan keterampilan. Prosedur penilaian harus sesederhana mungkin, tetapi mungkin lebih rumit jika diperlukan. Namun, proses penilaian kinerja tidak boleh terlalu disederhanakan. Metode evaluasi personel sangat berbeda. Metode yang digunakan untuk mengevaluasi manajer berbeda dengan metode yang digunakan untuk mengevaluasi staf teknis dan administratif. Pekerja semi-terampil menghadapi hambatan yang berbeda dari pekerja terampil. Namun, karyawan yang berbeda bereaksi sangat berbeda terhadap penilaian kinerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mempertimbangkan penggunaan metode penilaian jangka pendek dan menengah. Menyiapkan prosedur penilaian tidak mungkin menjadi prioritas bagi organisasi yang menghadapi masalah serius. Sebelum mempertimbangkan apakah suatu penilaian masuk akal, penting untuk memahami mengapa organisasi memiliki

tingkat perputaran yang tinggi. Sebelum penilaian dapat digunakan, organisasi yang rasio pelaporannya diubah harus menyelesaikan penilaian. Tetapi jika ada stabilitas, pengenalan nilai dapat mendukung saling pengertian tugas antara penilai dan penilai, dan mengatur panggung untuk kinerja yang baik. Meskipun posisi organisasi dapat diperkuat dengan memperkenalkan proses evaluasi, banyak keberatan atau penolakan dapat muncul. Satu-satunya alternatif dalam keadaan seperti ini adalah terus melawan segala rintangan dan berdoa agar Anda memiliki kemauan yang cukup untuk menerima proyek tersebut sebagai hal yang bermanfaat dan membiarkan orang lain melihat hasil yang dihasilkannya. Tantangan dalam situasi ini adalah dibutuhkan jumlah pengorbanan yang tepat pada tingkat yang tepat untuk menuai hasil. Di sisi lain, harus memberikan bukti jika mereka merasa penilaian tidak diperlukan. Cara kedua adalah mengungkapkan keraguan dan permusuhan sambil mencoba mencari solusi. Organisasi dengan sistem yang berbeda mungkin menghadapi peluang dan tantangan yang berbeda. Struktur organisasi mempengaruhi jumlah manajer yang mereka awasi, jumlah orang yang melapor langsung kepada mereka, dan bahkan jumlah orang yang mereka rasa lebih unggul. Berkat strukturnya, perusahaan mendapat manfaat dari iklim tertentu yang yakin akan langkah-langkah yang diperlukan untuk keberhasilannya.

Menurut Allen (2007: 43) proses penilaian kinerja yang berhasil bergantung pada beberapa prinsip utama, yaitu: waktu, transparansi, dan konsistensi.

1. Waktu. Tinjauan kinerja harus didasarkan pada tenggat waktu, bukan jam. Manajer harus mengadakan setidaknya dua pertemuan formal dengan karyawan setiap tahun. Sekali di awal desain dan sekali di akhir pekerjaan untuk mengevaluasi efek yang dicapai. Di antara dua fase ini, manajer harus selalu memperhatikan karyawannya.
2. Transparansi. Sampai tujuan kerja jelas, kita tidak bisa menilai seberapa baik seorang karyawan mencapainya. Setiap posisi memiliki lima hingga enam tugas utama. Sebelum kita mulai menilai kinerja karyawan, jika belum jelas di awal tahun, kita perlu duduk bersama dan mendiskusikannya.
3. Consistency. Misi dan nilai organisasi terkait langsung dengan proses evaluasi yang efektif. Bahasa pernyataan misi dan bahasa penilaian kinerja harus konsisten.

D. Manfaat Penilaian Kinerja

Harvard (2002: 79) memperingatkan bahwa orang sering lupa membicarakan alasan sebenarnya dari penilaian kinerja. Menurut Harvard, penilaian kinerja dapat digunakan untuk: (1) mempengaruhi perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi, (2) menetapkan tujuan, tugas, dan tugas untuk waktu ke depan, (3)

menetapkan tujuan yang mustahil bagi orang sebagai jalan menuju diberhentikan nanti (4) menunjukkan bahwa organisasi mendorong karyawan untuk berprestasi, (5) meninjau kinerja masa lalu untuk mengevaluasi dan menghubungkannya dengan gaji, (6) menggunakan evaluator untuk keuntungan politik dan bahkan kesimpulan yang dipertanyakan, (7) mendapatkan perhatian untuk bersenang-senang, (8) menyepakati tujuan pembelajaran, (9) mengidentifikasi kekuatan dan merencanakan untuk memperkuatnya, (10) mengidentifikasi kelemahan dan merencanakan untuk menghilangkannya, (11) membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat diikuti setelahnya, (12) membangun diskusi, dan (13) menjaga dialog yang sudah terjalin antara pemimpin dan bawahannya manajemen atau pemegang saham utama merasa puas, tetapi tidak berniat menjalankan perusahaan dengan bijaksana. Dari apa yang telah ditunjukkan Harvard di atas, jelas bahwa penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi sumber daya manusia, tetapi juga dapat digunakan untuk kepentingan seluruh organisasi.

Sementara itu, Allen (2007:43) menyoroti manfaat penilaian kinerja, antara lain: (a) penilaian kinerja yang akurat dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan sepanjang tahun, (b) proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen manusia yang dapat

membantu suatu organisasi menjadi sukses, dan (c) merupakan elemen kunci dari strategi bersaing.

E. Dampak Budaya Organisasi pada Penilaian Individu

Kesediaan organisasi untuk menerima proses evaluasi menunjukkan terbentuknya budaya organisasi. Hubungan penting antara keyakinan, nilai, dan norma sering kali luput dari perhatian dan berfungsi sebagai suar dalam proses evaluasi. Budaya organisasi menentukan apakah metode penilaian kinerja tertentu diterima atau ditolak.

Harvard (2002: 38), yang menelusuri hubungan antara budaya kerja organisasi dan penilaian individu, mengacu pada pandangan Frank Hartle, yang membagi budaya kerja menjadi:

1. Budaya kerja fungsional, penekanan pada akuntabilitas dan penggunaan teknologi organisasi sangat penting dalam semua operasi organisasi. Pemerintah pusat dan daerah serta perusahaan manufaktur biasanya memiliki budaya kerja seperti ini. Manajer fungsional adalah faktor evaluasi utama. ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja meliputi: (a) kemampuan fungsional, seperti spesialis manufaktur, akuntansi dan pembelian; (b) kemampuan berpikir logis dan analitis; (c) kinerja dibandingkan dengan tujuan karir individu; (d) persuasi untuk fungsi lain; (e) mengembangkan

pemahaman tentang instruksi; dan (f) mengembangkan fungsi normal lainnya.

2. Proses budaya kerja, yang mengedepankan pendekatan customer centric dengan reliabilitas sebagai prioritas utama. Hal ini biasanya terjadi pada tim lintas fungsi yang berfokus pada segmen konsumen tertentu, seperti layanan keuangan dan ritel. Pemimpin dan anggota tim lainnya, serta beberapa orang di luar tim dan organisasi, seperti pelanggan, adalah peserta utama dalam evaluasi. Ukuran yang dapat digunakan untuk penilaian meliputi:
 - a) kompetensi proses khusus;
 - b) Prestasi kerja tim;
 - c) kompetensi;
 - d) keterampilan;
 - e) hasil,
 - f) fleksibilitas untuk menanggapi peran selain pekerjaan; dan
 - g) kontribusi perbaikan proses.
3. Budaya kerja berbasis waktu, yang menghargai pemanfaatan potensi penuh bakat, teknologi, dan fleksibilitas terikat untuk memimpin pasar dengan bergerak lebih cepat dan lebih efisien. Biasanya ditemukan di tim pengembangan produk/layanan internal di organisasi, perusahaan mode, dan perusahaan perangkat lunak komputer. Sebagai pemimpin tim atau pemimpin lainnya, karyawan dan evaluator teknis memberikan kontribusi penting. Sedangkan kriteria berikut dapat digunakan untuk mengukur kinerja: (a) berdampak pada orang lain, (b) kontribusi tonggak

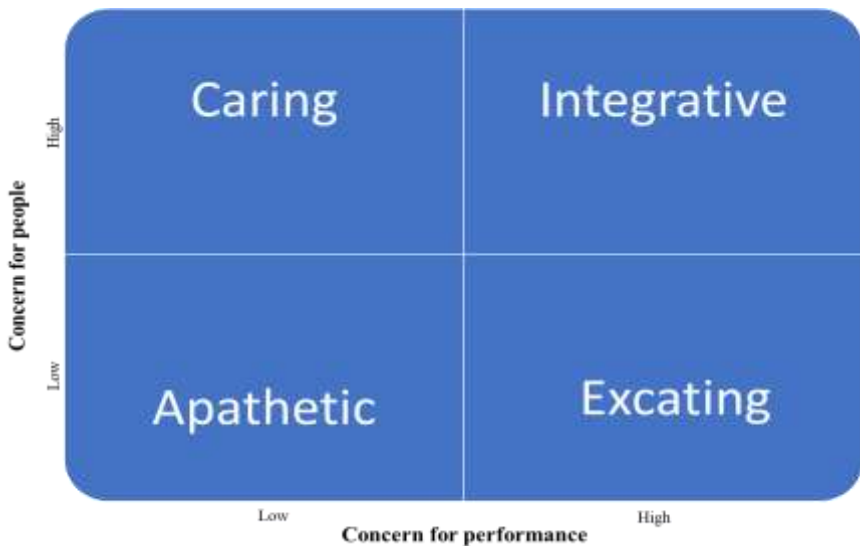
proyek, (c) inisiatif, (d) inovasi, (e) pemikiran desain, dan (f) kemauan untuk belajar dan menyesuaikan.

4. Budaya jaringan, orientasi pelanggan, dan fleksibilitas dalam membangun tim, seringkali bersifat sementara, terdiri dari orang-orang dari berbagai latar belakang. Sangat fleksibel dan berorientasi pada tujuan. Menjadi perusahaan yang sukses berarti menjadi perusahaan teratas. Umumnya cocok untuk kegiatan konsultasi, media dan promosi produk. Langkah-langkah tersebut meliputi: (a) sejauh mana individu berkontribusi atau memperkenalkan konsep atau teknik baru; (b) seberapa andal mereka; (c) kemampuan bekerja dengan baik dalam tim; d) sejauh mana mereka membentuk hubungan; dan e) sejauh mana kompetensi terus ditingkatkan.

Kunci terpenting untuk proses penilaian yang dapat membantu kinerja dan peningkatan organisasi adalah dengan mempertimbangkan budaya kerja. Untuk melakukan ini, jenis dan ruang lingkup hambatan penilaian harus didefinisikan dengan jelas. Memperkenalkan proses penilaian kinerja saja mungkin tidak mengubah budaya organisasi, tetapi sebagai salah satu dari banyak intervensi dapat berkontribusi pada perubahan budaya.

Tipologi budaya sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Sethia dan Von Glinow (Harvard, 2002: 41) ditentukan oleh dua dimensi, yaitu kepedulian pada

orang dan kepedulian pada hasil kerja. Kepedulian orang adalah situasi di mana organisasi menghormati martabat individu dan berkomitmen untuk kesejahteraan karyawan. Orientasi hasil, di sisi lain, adalah situasi di mana organisasi mengharapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka dan memanfaatkan bakat mereka dengan sebaik-baiknya. Hubungan antara kedua dimensi tersebut dijelaskan di bawah ini:



Gambar 8.2: *A Framework of HR Culture*

Sumber: Harvard, *Performance Appraisals*, 2002

Gambar tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. An Apathetic HR Culture: menunjukkan kurangnya minat pada orang atau kualitas pekerjaan mereka. Proses penilaian kinerja atau manajemen kinerja umumnya

tidak bisa ada dalam budaya seperti itu. Anda tidak akan terlalu fokus pada pekerja atau kinerja mereka selama prosedur berlangsung. stakeholder eksternal harus diundang jika anda ingin menunjukkan ketertarikan pada keduanya. Tanpa bantuan dan pengaruh orang lain, mengubah SDM dengan menambahkan penilaian tidak mungkin menghasilkan pergeseran menuju budaya yang lebih dapat diterima.

2. A Caring HR Culture: memiliki fokus yang kuat dalam merawat orang dan mendukung kepedulian itu dengan sistem atau metode. Evaluasi hasilnya, tapi jangan menyebutnya sebagai evaluasi; Sebut saja tinjauan karir, panggilan pengembangan, atau yang serupa. Kondisi ini tidak berarti bahwa pekerja akan mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi.
3. An Exacting HR Culture: membutuhkan kinerja tinggi terlepas dari lingkungan pribadi atau rumah. Dapat memiliki manajemen kinerja yang menantang (dapat diterima) dan meninjau proses sebagai lawan dari kasus manajemen berbasis proses dan berorientasi pada tujuan. Ini berfokus pada sejauh mana karyawan, terutama manajer, menepati janji mereka.
4. An Integrative HR Culture: Menekankan pentingnya kepedulian terhadap orang dan hasil. Mereka peduli karena mereka benar-benar menghargai orang dan kemampuan mereka untuk tumbuh, belajar dan

berkontribusi, bukan rasa perlindungan. Respons perusahaan terhadap pasar dan lingkungan persaingan itulah yang memotivasi organisasi untuk menempatkan penekanan yang kuat pada kinerja.

F. Dampak Perilaku Organisasi pada Penilaian Kinerja

Dua isu utama menjadi fokus perubahan di tahun 2000-an, yaitu inovasi dan penguatan motivasi intrinsik karyawan dan perusahaan. Dalam persaingan dan daya saing global yang dinamis, organisasi yang inovatif lebih mudah beradaptasi dan lebih mungkin untuk membuat kemajuan. Demikian pula, jika perusahaan ingin meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya tanggap, manajemen perusahaan dapat memangkas biaya, meningkatkan motivasi karyawan, dan meningkatkan produktivitas dengan memperkuat tenaga kerjanya yang berkualitas.

Mengingat perubahan cepat yang terjadi dalam organisasi perusahaan dan masyarakat, ada kebutuhan besar saat ini bagi manajer perusahaan untuk memahami pentingnya perilaku organisasi. Misalnya, karena harapan hidup yang panjang, prevalensi pekerja yang menua, meningkatnya jumlah karyawan di tempat kerja, restrukturisasi perusahaan dan kebijakan penghematan cenderung melonggarkan loyalitas karyawan kepada pemimpin, kompetisi dan kompetensi global menuntut karyawan untuk menjadi kreatif, fleksibel, inovatif, mampu

merespon perubahan yang cepat. Dengan kata lain, ada banyak masalah dan peluang bagi perilaku organisasi masa depan.

Pada dasarnya manusia merupakan unsur terpenting atau pendukung dalam menjalankan suatu organisasi. Namun, status suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku masing-masing anggotanya. Perilaku manusia yang berbeda akan mempengaruhi perilaku organisasi. Ada 4 prinsip kinerja organisasi dalam perilaku organisasi perusahaan, yaitu:

1. Produktivitas yang efektif dan efisien, yaitu biaya minimal bila wajar atau dicari.
2. Absensi, yaitu perbandingan antara jumlah jam kerja dengan jumlah jam kerja seharusnya.
3. Kepuasan kerja.
4. Tingkat perputaran tenaga kerja, rasio jumlah karyawan masuk dan keluar dibagi dengan jumlah karyawan.

Memahami perilaku organisasi berarti memahami perilaku anggota organisasi, termasuk perilaku individu dan perilaku kelompok. Memahami perilaku organisasi bukanlah memahami bagaimana organisasi berperilaku, tetapi memahami bagaimana anggota organisasi berperilaku. Memahami bagaimana anggota organisasi berperilaku berarti berusaha memahami perilaku manusia. Memahami perilaku manusia itu sulit karena setiap individu berperilaku berbeda. Demikian pula perilaku manusia juga

akan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor lingkungan, latar belakang, pengalaman, dan kemampuan.

Perilaku organisasi lebih menekankan pada membuat orang terbiasa bekerja dalam tim kerja yang efektif. Kinerja tim mengalahkan kinerja individu ketika tugas yang harus dilakukan membutuhkan banyak keterampilan. Perilaku organisasi menggambarkan sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan interaksinya dengan lingkungan organisasi itu sendiri. Dapat dikatakan bahwa semua tipe organisasi berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternalnya.

Perilaku organisasi merupakan kognisi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan sebagai anggota organisasi akan memiliki nilai, keyakinan, dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Perilaku organisasi akan menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang-orang dengan beragam latar belakang dan nilai budaya harus bekerja sama secara efisien, efektif, dan produktif. Insentif perlu diperhatikan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan yang meningkatkan kinerja pegawai. Jika termotivasi dengan baik, hal ini akan berdampak pada penilaian kinerja karyawan.

G. Masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut Harvard Business Essentials (2006:89), ada dua masalah yang harus dihindari dalam melakukan

penilaian kinerja. Pertama, evaluasi pekerjaan hanya berguna jika dilakukan dengan sungguh-sungguh, cermat, dan objektif. Tanpa mereka, itu menjadi kebiasaan birokrasi yang mengganggu dan memakan waktu. Masalah kedua adalah manajer membandingkan hasil dengan tujuan. Oleh karena itu penilaian subyektif karena dipengaruhi oleh kepribadian, emosi dan memori selektif. Oleh karena itu, penilaian bersifat subyektif.

Hanya sebagian dari kegiatan profesional tahunan karyawan yang dapat dilihat oleh manajer. Kolega dan pelanggan internal atau eksternal sering memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kinerja seseorang daripada seorang manajer karena mereka ada di sana setiap hari. Peningkat manajer tentang kinerja karyawan di akhir bulan akan memengaruhi peringkat lebih dari yang seharusnya. Sebaliknya, anda seharusnya tidak hanya mengandalkan pengamatan Anda sendiri. Minta umpan balik dari orang lain yang sering berkomunikasi dengan karyawan tersebut. Selain itu, semua catatan kinerja karyawan harus diarsipkan.

Di atas segalanya, proses penilaian kinerja dilihat secara positif sebagai kesempatan untuk berbagi tujuan, menemukan dan memecahkan masalah, dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., Purba, W. (2019). Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Profile Matching. *Jurnal Mahajana Informasi*, 4(2), 16-20.
- Dasuki, P., H., F., Destyan, G., D., Albasyiroh, A., N., Z. (2019). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Lotte Grosir Bandung. *Co-Management*, 1(3), 279-288.
- Edison, E., Anwar, Y., Komariah, I. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung.
<https://entrepreneur.bisnis.com/read/20220328/88/1516036/5-penyebab-anda-gagal-eksekusi-rencana-bisnis>.
- Kirana, K, C., Ratnasari, R, T. (2017). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Goysen.
- Mujiastuti, R., Komariyah, N., Hasbi, M. (2019). Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting. *Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informasi dan Komputer*, 9(2), 133-141.
- Rajagukguk, T. (2017). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Mehonomi*, 3(2), 124-137.
- Soedarso, S., W. (2015). Perilaku Organisasi & Globalisasi. Manggu makmur Tanjung Lestari, Bandung.

- Utama, T., Ivone., Han, W, P., Berluidaham, Megawati. (2019).
Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Dinamika
Lubsindo Utama Medan. *Seminar Nasional Teknologi
Komputer & Sains*, 96-98.
- Wardiah, M, L. (2016). Perilaku dan Budaya Organisasi. Pustaka
Setia, Bandung.
- Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Rajawali Pers, Depok.

PROFIL PENULIS



Diksi Metris, S.E., M.M.

Lahir di Jakarta, 11 September 1978. Setelah tamat SD Muhammadiyah 5 Kebayoran Baru (Jakarta Selatan), melanjutkan ke SMP Muhammadiyah 9 Kebayoran Baru (Jakarta Selatan) dan SMA Islam Al-Azhar 2 Pasar Minggu (Jakarta Selatan). Sementara itu, pendidikan tinggi diperoleh di FISIP Universitas Indonesia dan mendapat gelar Ahli Madya (A.Md) Aktuaria tahun 2001, lalu di FEB Universitas Muhammadiyah Jakarta dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada tahun 2017. Gelar Master Manajemen diperoleh dari Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2019. Penulis saat ini sebagai dosen di program studi Bisnis Digital Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Purbalingga.

BAB 9 KEPEMIMPINAN

A. KONSEP KEPEMIMPINAN

Definisi Kepemimpinan Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Nah, dari tindakan tersebut, konsep dasar kepemimpinan pun akhirnya menjadi makin jelas, yakni:

1. Alih-alih berasal dari kekuasaan atau otoritas, kepemimpinan seharusnya berasal dari pengaruh sosial.
2. Lantaran melibatkan pihak lain untuk melakukan kegiatan, kepemimpinan sudah pasti juga membutuhkan keberadaan orang lain.
3. Seorang pemimpin harus memiliki tujuan kuat, bukan hanya memberikan pengaruh tanpa adanya hasil yang diharapkan. Dalam hal ini, berlaku pula **[konsep *influencing* menurut Simon Sinek](#)**.
4. Proses kepemimpinan tidak berbicara mengenai kepribadian, gelar, atau bahkan atribut sehingga siapa pun berpeluang menjadi pemimpin asalkan dapat melakukan tanggung jawabnya secara efektif.

Kepemimpinan menurut Malayau S.P Hasibuan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku

bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah sikap yang ada di dalam seorang pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Kepercayaan tersebut digunakan untuk menjadi sebuah kepala atau ketua di dalam perusahaan atau organisasi.

Apa itu kepemimpinan? Sebuah perusahaan, kelompok atau organisasi pasti memiliki tujuan. Agar tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien, dibutuhkanlah seorang pemimpin. Selain itu, sosok pemimpin tersebut harus menerapkan sifat kepemimpinan dengan baik dan benar.

Kepemimpinan adalah hal yang memegang peran dominan, krusial, krusial dalam keseluruhan upaya. Upaya yang dimaksud adalah untuk meningkatkan prestasi kerja. Baik pada tingkat individual, kelompok atau organisasi.

Tujuan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah untuk mencapai sebuah target atau *goal*. Baik di bidang pekerjaan atau sebuah organisasi, selalu ada target yang ingin di capai. Target-target yang sudah ditentukan tersebut dapat terlaksana karena adanya sikap kepemimpinan.

Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk memandu anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi sekaligus meyakinkan sekelompok orang

atau seseorang. Ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di jalur yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

Pengertian kepemimpinan atau apa itu kepemimpinan juga banyak dikemukakan oleh para ahli. Para ahli mengemukakan gagasannya dalam bentuk pendefinisian dari kata kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo pada hakikatnya merupakan sesuatu yang melekat di dalam diri seorang pemimpin. Sesuatu tersebut adalah berupa sifat-sifat tertentu. Seperti kepribadian atau *personality*, kemampuan atau *ability* dan kesanggupan atau *capability*.

Kepemimpinan juga diartikan sebagai sebuah rangkaian kegiatan atau *activity*. Seorang pemimpin tidak akan dapat dipisahkan dengan kedudukan atau *posisi*, serta gaya atau perilaku dari pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah proses antara hubungan atau interaksi di antara pemimpin, anggota atau pengikutnya serta situasi.

B. Model Kepemimpinan

Apa itu Model Kepemimpinan ?

Dalam ilmu manajemen pada umumnya, dikenal 3 (tiga) model kepemimpinan. Pada umumnya ketiga model kepemimpinan ini sering kita lihat pada diri para leader dalam praktek sehari-hari dalam memanagerkan kantor atau perusahaan. Masing-masing model mempunyai warna

tersendiri, ada yang timbulnya karena anugerah Tuhan YME, ada juga timbulnya sangat erat hubungannya dengan sifat atau karakter dari seseorang itu sendiri, bahkan ada yang timbul karena hasil dari proses pembelajaran.

Ketiga model kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. **Kepemimpinan Karismatik** adalah :

Kepemimpinan yang berasal dari anugerah Tuhan, yang mana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan luar biasa, magnet yang kuat dan adanya ketertarikan emosional yang kuat dari yang dipimpin kepada pemimpinnya.

2. **Kepemimpinan Transaksional** adalah :

- a. Kepemimpinan untuk mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil.
- b. Mengelola bawahan dengan memberi reward dan punishment.
- c. Biasa menerapkan transaksi yang saling menguntungkan dengan bawahan.

A. Kepemimpinan Transformasional adalah :

Model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain

perhatian (attention), komunikasi (communication), kepercayaan (trust), rasa hormat (respect) dan resiko (risk).

Nilai-nilai yang wajib dimiliki dan diimplementasikan oleh pimpinan dan seluruh pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, yakni sebagai berikut :

1. Integritas

Dalam integritas terkandung makna bahwa dalam berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak, Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan baik dan benar serta selalu memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2. Profesionalisme

Dalam profesionalisme terkandung makna bahwa dalam bekerja, Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya dengan tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Sinergi

Dalam sinergi terkandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku

kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

4. Pelayanan

Dalam pelayanan terkandung makna bahwa dalam memberikan pelayanan, Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

5. Kesempurnaan

Dalam kesempurnaan terkandung makna bahwa Pimpinan dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Kepemimpinan dan leader kedua istilah tersebut sering kali kita temui baik itu dalam literature ataupun dalam perbincangan sehari-hari di tengah-tengah kehidupan masyarakat. Sementara itu diantara masyarakat itu sendiri banyak yang belum memahami artinya dengan benar. Penulis yakin apabila hal tersebut ditanyakan kepada orang-orang yang berada disekitar kantor kita, satu dengan yang lainnya tentu mempunyai penafsiran yang berbeda-beda yang tidak sesuai dengan definisi sebagaimana yang kita temui dalam literature manajemen. Marilah kita simak

bersama-sama makna yang benar dari kedua istilah tersebut sesuai dengan ilmu manajemen.

Dalam istilah umum khususnya di manajemen, kepemimpinan itu sering disebut dengan istilah Leader

Ada beberapa definisi dari kepemimpinan antara lain:

1. Getting things done yaitu mencapai hasil melalui orang lain
2. Menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan
3. Kepemimpinan itu adalah pengaruh, tidak lebih dan tidak kurang
4. Kepemimpinan adalah satu kata yaitu Influence artinya mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin meliputi: 1) berkepribadian (personality) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, 2) harapan dan perilaku atasan, 3) karakteristik harapan dan perilaku bawahan, dan 4) harapan dan perilaku rekan.³³ Faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja pemimpin dan bawahan secara timbal balik.

Model-model Kepemimpinan

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-

kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Beberapa model kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Model Kepemimpinan Otokratik
2. Model Kepemimpinan Militeristik
3. Model Kepemimpinan Paternalistis
4. Model Kepemimpinan Bebas (*laissez faire*)
5. Model Kepemimpinan Kharismati
6. Model Kepemimpinan Demokratis
7. Model Kepemimpinan Kontingensi Fielder

D. Kesimpulan

Kepemimpinan itu adalah tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar mau mencapai tujuan yang diinginkan sang pemimpin. Dalam ilmu manajemen pada umumnya, dikenal 3 (tiga) model kepemimpinan. Pada umumnya ketiga model kepemimpinan ini sering kita lihat pada diri para leader dalam praktek sehari-hari dalam memanagerkan kantor atau perusahaan. Masing-masing model mempunyai warna tersendiri, ada yang timbulnya karena anugerah Tuhan YME, ada juga timbulnya sangat erat hubungannya dengan

sifat atau karakter dari seseorang itu sendiri, bahkan ada yang timbul karena hasil dari proses pembelajaran.

Model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain perhatian (attention), komunikasi (communication), kepercayaan (trust), rasa hormat (respect) dan resiko (risk). Seorang pemimpin dapat dikategorikan mempunyai sifat kepemimpinan transformasional manakala memiliki perilaku sebagai berikut :

1. Credible, artinya mempunyai sifat konsisten dan komitmen yang tinggi apa yang diucapkannya dengan yang diperbuat.
2. Creation Opportunities, artinya menciptakan peluang bagi orang lain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
3. Caring, artinya menunjukkan kepedulian kepada orang lain sehingga membuat bawahan merasa diakui menjadi bagian dari organisasi.
4. Communication, artinya mempunyai ketrampilan komunikasi yang baik dengan orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

John C Maxwell, *Laws of Leadership*

Prof Dr H Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi,*

Sondag P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan BDK Magelang, Bahan Ajar Diklatpim III, Angkatan ke-50, Tahun 2013*

Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012, h. 434.*

HALAMAN LAMPIRAN



Nany Librianty, lahir di Bangkinang Kampar Riau pada tanggal 05 Oktober 1968. Sekolah Dasar Negeri 04 (SD) Jadirejo Pekanbaru selesai tahun 1982, Sekolah Menengah Pertama Negeri 12 (SMPN) Pekanbaru selesai tahun 1985 dan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 (SMAN) Bangkinang selesai tahun 1988. Melanjutkan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru tamat tahun 1995. Tahun 2012 melanjutkan pendidikan pada program Magister Manajemen Agribisnis (S2) Universitas Islam Riau tamat tahun 2015. Pengalaman mengajar setelah menyelesaikan Magister Manajemen Agribisnis (M.MA) diangkat menjadi dosen Program Studi S1 Keperawatan pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Tuanku Tambusai wilayah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah X (LLDIKTI) dan pada tahun 2019 mutasi dosen ke Program Studi S1 Kewirausahaan yang juga berada dibawa naungan Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai wilayah LLDIKTI Wilayah X sampai sekarang.

BAB 10

KOMPENSASI

A. Pendahuluan

Tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan profit melalui kegiatan produktif dan manajemen melalui perencanaan, koordinasi, pengendalian, pengawasan dan evaluasi. Dalam hal ini perusahaan membutuhkan peran sumber daya manusia untuk membangun tujuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia juga berperan sebagai kunci yang menentukan perkembangan perusahaan, tentunya perusahaan harus mampu ‘menemukan dan merawat’ kualitas sumber daya manusianya untuk mendapatkan *feedback* yang positif berupa loyalitas dan kinerja yang baik terhadap perusahaan itu sendiri.

Salah satu upaya yang ditempuh perusahaan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan hal yang krusial bagi kedua belah pihak, baik perusahaan maupun sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pemberian dan strukturnya harus mampu adil dan memuaskan perusahaan maupun karyawan karena terkait dengan hajat hidup karyawan dan keberlanjutan perusahaan mengingat kompensasi termasuk dalam komponen cost perusahaan, maka dari itu harus dikelola secara efisien.

B. Definisi Kompensasi

Adapun pengertian kompensasi menurut para ahli :

1. Menurut Werther Jr & Davis, Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya dalam bentuk upah per jam atau gaji yang diperoleh secara periodik yang didesain dan dikelola oleh personalia.
2. Henry Simamora, Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi. (Simamora, 2004)
3. Hadi Poerwono, Kompensasi adalah keseluruhan pengganti jasa yang telah dikeluarkan tenaga kerja berdasarkan masa dan syarat tertentu.
4. Sjafrli Mangkuprawira, Kompensasi ialah sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. (Yusuf, 2015)
5. Marihot Tua Efendi, Imbalan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi penyelesaian pekerjaan dalam perusahaan. Baik berupa gaji, insentif, upah, atau tunjangan seperti tunjangan hari raya, kesehatan, transportasi, makan dan sebagainya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan hak karyawan yang didesain oleh personalia sebagai balas jasa, imbalan maupun ganti jasa atas kontribusi karyawan kepada perusahaan baik berupa gaji, insentif, upah maupun tunjangan – tunjangan tertentu yang diberikan secara periodik.

Menurut Edy Sutrisno, Tujuan utama orang bekerja ialah mencari penghidupan melalui hasil kerjanya. dengan hasil tersebut akan membuat karyawan akan merasa terjamin atas sumber penghidupannya. (Sutrisno, 2011)

Kompensasi merupakan hal yang esensial di dunia bisnis, dibutuhkan metode yang tepat dan professional untuk merancanginya.

Dalam perspektif organisasi, pemberian balas jasa berupa penghasilan senantiasa berhubungan dengan kuantitas, mutu, karya maupun manfaat kontribusi yang diberikan karyawan untuk organisasi tempat ia bekerja. Menurut Tohardo, salah satunya melalui perhitungan evaluasi kinerja. Perhitungan tersebut bertujuan untuk mendistribusikan kompensasi secara adil dan layak. Pemberian kompensasi yang tidak benar akan menimbulkan ketidakadilan dan kecemburuan sosial antar karyawan yang berpotensi menimbulkan konflik dalam lingkungan perusahaan.

C. Bentuk Kompensasi

Kompensasi diartikan luas, tidak hanya sekedar hal – hal yang berbentuk finansial dan bersifat langsung, berhubungan langsung dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Seperti gaji, insentif, upah, bonus, dan lain sebagainya. Namun kompensasi juga berbentuk non finansial dan bersifat tidak langsung. Berfungsi sebagai pelengkap atas kompensasi finansial yang diberikan

perusahaan berdasarkan atas berbagai macam pertimbangan seperti kebutuhan penunjang karyawan. Adapun kompensasi non finansial dapat berbentuk fasilitas kerja, cuti, status, regulasi hingga kesempatan pengembangan diri. (Pangabean, 2002)

Namun, kompensasi dapat bersifat dinamis seiring dengan perubahan faktor tertentu. Misalnya ketika terjadi turbulensi perekonomian yang berdampak kepada perusahaan, menyebabkan perusahaan perlu meninjau kembali biaya untuk menyesuaikan keuangannya. Kompensasi yang pada hakikatnya termasuk ‘biaya produksi’ perusahaan berpotensi mengalami perubahan menyesuaikan nilai riil rupiah. Adapun faktor – faktor yang dapat menyebabkan perubahan kompensasi antara lain : perubahan regulasi mengenai upah dari perusahaan itu sendiri maupun pemerintah pusat dan perubahan tingkat hidup masyarakat.

D. Bauran Kompensasi

Bauran kompensasi merupakan keseluruhan jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Bauran ini dapat berbentuk finansial ataupun non finansial. Karyawan satu dan lainnya memungkinkan mendapat nominal atau jenis kompensasi yang berbeda. Hal ini bergantung pada ketentuan dan regulasi yang telah ditentukan oleh perusahaan tempat karyawan tersebut

bekerja. Contoh bauran kompensasi yang diterima oleh karyawan adalah sebagai berikut :

1. Gaji pokok
2. Tunjangan – tunjangan
3. Fasilitas – fasilitas penunjang pekerjaan. (Wirawan, 2015)

E. Tujuan Pemberian Kompensasi

Secara umum, kompensasi bertujuan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas hasil kerjanya. Kompensasi juga umumnya digunakan oleh perusahaan sebagai media untuk pemeliharaan sumber daya manusia dalam bentuk motivasi terhadap karyawan. Berikut tujuan kompensasi dapat dijelaskan secara merinci :

1. Ikatan Kerja Sama

Kompensasi merupakan bentuk komitmen dan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan.

2. Motivasi

Pemberian kompensasi yang sesuai turut meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Dengan adanya balas jasa yang sesuai juga berpotensi untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan.

3. Penghargaan atas prestasi kerja karyawan

Penghargaan menjadi kebutuhan manusia setelah pemenuhan kebutuhan dasar. Penghargaan atas prestasi

yang diberikan diharapkan mampu mendorong motivasi dan kinerja karyawan.

4. Mendapatkan Karyawan yang cakap/kompeten

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mempunyai desain yang sesuai atau dihitung dengan professional berdasarkan evaluasi kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tinggi dan professional dinilai cukup menarik minat para pelamar atau calon karyawan. Dalam hal ini pelamar diharuskan bersaing untuk mendapatkan posisi nya dan perusahaan juga diuntungkan karena kompetensi yang ketat, sehingga karyawan yang didapat pun memiliki kualitas yang baik pula.

5. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Para karyawan akan bertahan pada satu perusahaan bila mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai. Demikina pula para pekerja akan mengundurkan diri apabila merek tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan.

6. Menjamin terciptanya tenaga kerja

Dalam pemberian kompensasi harus tercapai keadilan eksternal dan internal. Keadilan eksternal berarti bahwa pembayaran kompensasi sebanding atau sama dengan yang diterima pekerja yang serupa maupun setingkat pada perusahaan yang lain. Hal ini secara tidak langsung menjadi patokan bagi manajemen kompensasi untuk

merancang desain kompensasi. Keadilan internal berarti imbalan atau balas jasa yang diberikan didasarkan pada nilai relative sebuah jabatan.

7. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang ideal dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerja dalam tingkat biaya yang wajar.

8. Mengikuti regulasi atau peraturan ketenagakerjaan yang berlaku

System kompensasi yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi regulasi yang sudah diatur dan dikeluarkan oleh pemerintah. Regulasi pemerintah terkait kompensasi yang digunakan pada saat ini adalah Undang – undang ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 yang menjelaskan bahwa system kompensasi yang dibuat oleh perusahaan setidaknya disesuaikan standar atau upah minimum yang telah ditetapkan di masing – masing regional. (Mujanah, 2019)

F. Sistem Kompensasi

Kompensasi memiliki arti yang penting bagi setiap organisasi atau perusahaan. Sistem kompensasi yang ideal dan baik adalah sistem yang memungkinkan perusahaan untuk merekrut, memperkerjakan hingga mempertahankan karyawan yang berkualitas. Sebaliknya, kompensasi yang tidak baik menyebabkan berbagai efek domino yang berpotensi untuk menurunkan produktivitas perusahaan.

Penurunan tersebut disebabkan oleh beberapa hal di antara lain menurunnya motivasi kerja, prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang tidak baik juga akan menyebabkan hilangnya karyawan – karyawan potensial yang dimiliki perusahaan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima juga akan menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Untuk itu diperlukan perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi yang baik agar menguntungkan kedua belah pihak. Adapun pengertian sistem kompensasi sebagai berikut : (Mujanah, 2019)

Menurut Suwatno dan Priansa, Sistem kompensasi merupakan rancangan yang terdiri dari komponen – komponen kompensasi berupa nominal kompensasi dan metode pemberiannya. Sistem kompensasi harus mempertimbangkan faktor eksternal sehingga terjadi keseimbangan.

G. Jenis Sistem Kompensasi

Secara general, sistem kompensasi didasarkan pada 1) waktu, 2) hasil dan 3) borongan. setiap sistem diberikan berdasarkan ketentuan tertentu dengan tujuan untuk mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun penjelasan dari ketiga unsur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sistem waktu

2. Merupakan sistem kompensasi yang ditentukan pada jumlah waktu kerja dan disesuaikan dengan standar waktu. Seperti per jam, per minggu, atau per bulan. Kekurangan dari sistem ini adalah pada kedisiplinan karyawan. Pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan rendah tetap akan mendapatkan kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah ditentukan. Hal ini memungkinkan menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena beban biaya yang dikeluarkan tidak sesuai dengan hasil kerja yang telah diestimasikan.
3. Sistem hasil (*output*)
Sistem kompensasi yang berlandaskan pada hasil. Nominal kompensasi didasarkan pada produktifitas karyawan atau banyaknya output yang dihasilkan karyawan. Semakin banyak output yang dihasilkan maka semakin besar pula kompensasi yang akan diterima karyawan. Kelebihan dari sistem ini adalah bahwa perusahaan menjalankan asas adil atas kompensasi yang diberikan karena memberi kesempatan yang sama pada semua karyawan. Sedangkan kekurangannya adalah output yang dihasilkan berpotensi mengalami penurunan kualitas karena karyawan akan cenderung mementingkan kuantitas output dibanding kualitas output.
4. Sistem Borongan
Sistem kompensasi dimana nominal atau besaran kompensasi didasarkan pada volume pekerjaan dan

waktu untuk mengerjakannya. Penetapan sistem ini dinilai lebih rumit karena membutuhkan perkiraan yang tepat dalam menentukan bahan, alat dan metode apa yang akan digunakan dalam memproduksi produk agar penyelesaiannya sesuai dengan perjanjian yang telah dilakukan sebelumnya.

Secara aktual, organisasi atau perusahaan tidak menggunakan semua metode teraebut dalam waktu yang bersamaan. Organisasi atau perusahaan akan melakukan analisa untuk menentukan sistem mana yang cocok dan efektif diterapkan berdasarkan kondisi maupun karakteristik yang dimiliki oleh masing – masing organisasi atau perusahaan. Sistem kompensasi yang efektif harus memiliki indikator – indikator berikut :

1. Mampu menarik tenaga yang berkualitas baik dari internal maupun eksternal perusahaan
2. Mampu mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas yang ada dalam perusahaan
3. Mampu memotivasi karyawan
4. Mampu membentuk budaya/ iklim perusahaan yang bersifat positif
5. Mampu menunjang struktur organisasi
6. Mencerminkan kemampuan keuangan perusahaan.

H. Faktor yang mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Struktur dan tingkat gaji/upah dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Setiap perusahaan dapat menindaklanjuti faktor – faktor tersebut dengan manajemen kompensasi yang berbeda di setiap perusahaan. Manajemen dan sistem kompensasi perlu ditinjau secara periodic atau berkala dan perlu diubah seiring dengan perubahan lingkungan. Menurut Siagian faktor yang mempengaruhi sistem imbalan adalah :

1. Regulasi mengenai tingkat upah/gaji yang berlaku

Tingkat upah dan gaji yang berlaku artinya langka atau tidaknya tenaga kerja yang memiliki potensi, skill dan pengetahuan dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan.

2. Tuntutan serikat pekerja

Tuntutan pekerja hendaknya diperhatikan karena para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan untuk menuntut hak nya. Bila hal tersebut terjadi maka akan merugikan manajemen karena dampak yang ditimbulkan. Seperti saat serikat pekerja melakukan aksi maka akan memperlambat proses produksi oleh karean kemangkiran atau bahkan pemogokan kerja yang dilakukan karyawan.

3. Produktivitas

Apabila pekerja merasa tidak memperoleh kompensasi yang ideal maka memungkinkan mereka untuk tidak

berkerja secara maksimal yang akan menimbulkan penurunan produktivitas.

4. Kebijakan organisasi mengenai kompensasi

Kebijakan yang diterapkan bukan hanya upah dan gaji. Namun kebijakan lain yang berkaitan dengan kompensasi langsung dan tidak langsung. Seperti tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, tunjangan transportasi, fasilitas, dan lain sebagainya.

5. Peraturan ketenagakerjaan

Peraturan ketenagakerjaan disusun oleh pemerintah melalui institusi yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Adapun peraturan ketenagakerjaan ini berupa tingkat upah minimum, ketentuan upah lembur, ketentuan memperkerjakan wanita, dan lain sebagainya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu imbalan atau balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan bukan saja dilihat dari satu perspektif kepentingan saja, namun akan dilihat dari berbagai pihak yang turut terlibat langsung maupun tidak langsung pada suatu kegiatan produktif organisasi atau perusahaan.

I. Kenaikan Kompensasi

Kenaikan kompensasi merupakan hal yang dianggap penting dan esensial bagi perusahaan maupun karyawan, karena akan memiliki dampak bagi keduanya. Bagi perusahaan, tentunya kenaikan akan menambah beban biaya produksi namun sangat berguna untuk

mempertahankan karyawan potensial dalam perusahaan itu sendiri. Maka dari itu dalam mengupayakannya diperlukan analisis agar efisien. Adapun saat – saat yang tepat untuk menaikkan gaji karyawan antara lain :

1. Saat karyawan mencapai prestasi yang bagus dan meningkat
2. Saat Perusahaan mencapai keuntungan yang melebihi ekspektasi
3. Mempertahankan karyawan yang ada. mengingat karyawan termasuk asset perusahaan, maka karyawan yang dinilai potensial dan memiliki kualitas kinerja yang baik perlu dipertahankan melalui peningkatan kesejahteraan.
4. Mengikuti regulasi pemerintah. (Mujanah, 2019)

J.Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Kompensasi intrinsik dapat diartikan sebagai imbalan atau balas jasa yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Kompensasi intrinsic bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas tertentu. Pemberian kompensasi intrinsic melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung oada kehadiran atau tindakan orang lain. Kpmpensasi ini berpotensi memberikan pengaruh kuat terhadap individu dalam organisasi dan bermanfaat untuk meningkatkan motivasi kerja.

Imbalan ekstrinsik biasanya berasal dari luar dan dikarenakan oleh seorang atau sesuatu lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak linier dengan suatu aktivitas alamiah melainkan disebabkan atau diberikan dari hal lain. Kompensasi ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Adapun contoh kompensasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai berikut : (Yusuf, 2015)

Kompensasi Intrinsik :

1. Perasaan pencapaian pribadi
2. Tanggung jawab dan otonomi pribadi
3. Pertumbuhan dan pengembangan pribadi
4. Status
5. Kepuasan kerja.

Kompensasi Ekstrinsik :

1. Gaji
2. Tunjangan Karyawan
3. Sanjungan dan pengakuan
4. Pengakuan formal
5. Promosi
6. Hubungan Sosial
7. Lingkungan Kerja
8. Pembayaran insentif

K. Penutup

Kompensasi merupakan imbalan dan balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan. Kompensasi adalah hak yang diterima karyawan dan bentuknya dapat berupa kompensasi langsung yang bersifat finansial dan kompensasi tak langsung. Dalam penyusunan struktur kompensasi harus didasarkan pada asas adil bagi karyawan dan perusahaan. Penyusunan tersebut dapat bersifat dinamis seiring dengan perubahan yang terjadi pada internal perusahaan atau eksternal. Pemberian kompensasi yang efektif dan layak akan berdampak baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Mujanah, S. (2019). *Manajemen Kompensasi*. Surabaya: CV Putra Media Nusantara.
- Pangabean, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo .
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Depok: Raja Grafindo Persada.

BAB 11 PERBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. KAJIAN PEMBERDAYAAN SDM ORGANISATIONAL CHANGE DAN ORGANISATIONAL RESILIENCE

Secara teoritis pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesuksesan manajemen perusahaan (Wilkinson, 1998; Noe, et al., 2006) dimana pemberdayaan dimaksudkan sebagai pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan semua aspek dari pengembangan produk atau pelayanan pelanggan (Noe, et al., 2006). Selain itu pemberdayaan sumber daya manusia juga mampu meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi (Alwi, 2001). Secara empiris terdapat dua kelompok hasil penelitian yang berbeda. Kelompok penelitian yang pertama mendukung teori yaitu bahwa pemberdayaan sumber daya manusia meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar, 2002; D’Anunzio et al., 1999; Setiawan, 2005) sedangkan kelompok lain secara empiris berbeda hasilnya, yaitu bahwa walaupun dilakukan pemberdayaan sumber daya manusia namun tidak mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Siegel, 2000; Ugboro, 2006; Zulkarnain, 2008).

Menurut Khan (2007:54), Pemberdayaan SDM adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan kualitas diri bagi kemajuan organisasi/perusahaan.

Menurut Noe et. Al.(2006) pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Menurut Nisjarn Menyatakan bahwa pemberdayaan SDM dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang (pemberian wewenang, sehingga di harapkan SDM lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi yang pada akhirnya produktivitas organisasi menjadi meningkat (dalam Sedarmayanti 2014:81). Menurut Khan (2007:54), Pemberdayaan SDM adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan

secara terus menerus sehingga tetap menjadikan sumber daya manusia yang produktif. Pemberdayaan merupakan upaya untuk menjadikan sumber daya manusia lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka yang nantinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, kedalam posisi yang memberi kesempatan untuk lebih bertanggung jawab (Wibowo, 2007:410).

Pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha dalam rangka untuk mengoptimalkan peran “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan diri berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Mengapa peran pemberdayaan sumber daya manusia belum mampu meningkatkan kinerja organisasi, maka perlu kajian mendalam secara akademis untuk mengetahui aspek – aspek yang mempengaruhi dan lakukan upaya strategi pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Rendahnya kinerja organisasi terdapat kaitan dengan perubahan organisasi. Meskipun karyawan telah diberdayakan namun belum muncul budaya perubahan, maka kinerja organisasi juga belum mampu untuk

ditingkatkan (Erstad, 1997; D'Anunzio et al., 1999; Fernandes, 2006; Oakland et al. 2007, Kuokkanen et al., 2007). Agar kinerja organisasi bisa ditingkatkan maka perlu diciptakan kultur pemberdayaan sumber daya manusia (Erstad, 1997; Clarke, 1999; Kasali, 2007), yaitu dengan berkonsentrasi pada perilaku dan optimalisasi fungsi, peran serta tanggung jawab telah dijalankan dengan baik, serta dengan menciptakan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan agar lebih berkomitmen untuk berpartisipasi serta bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui inisiatif dan ide-ide yang dikembangkan dalam organisasi.

Agar perubahan dalam organisasi menjadi budaya (Erstad, 1999), maka dibutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan perubahan dan semua anggota organisasi secara bersama-sama menjadi penggerak/ pemicu perubahan. Pemicu perubahan ini dibedakan yang berasal dari eksternal dan internal organisasi (Oakland et al. 2007). Pemicu dari internal dianggap sebagai manifestasi dari penggerak eksternal. Peran pemberdayaan sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Setiap perubahan yang dilakukan organisasi berasal dari kemampuan sumber daya manusia dalam merespon perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Menurut Oakland et al. (2007) kesiapan perubahan ini menyangkut pemahaman sumber daya manusia terhadap

perubahan yang sedang dijalankan organisasi, pentingnya atau perlunya dilakukan perubahan, serta faktor apa saja yang mendorong perubahan. Pengintegrasian faktor manusia dalam rencana implementasi perubahan merupakan faktor penting untuk meraih keberhasilan (Oakland et al., 2007).

Selain unsur perubahan organisasi, faktor resiliensi organisasi juga perlu dimasukkan dalam mengoptimalkan peran pemberdayaan sumberdaya manusia terhadap peningkatan kinerja organisasi (Erstad, 1997, Hartland et al., 2005; Stewart, 2007; Nielson, 2008). Perubahan resiliensi organisasi ditentukan oleh pola pemberdayaan sumber daya manusia yang implementatif Struktur organisasi yang ramping memudahkan organisasi untuk beradaptasi terhadap berbagai gejala perubahan secara internal maupun eksternal. Resiliensi organisasi dibentuk sebagai alternatif dalam pengambilan keputusan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pilihan tertentu. Hak untuk memutuskan perlu diungkapkan pada bagan organisasi yang sudah terbentuk (Neilson, 2008). Sebagai kunci dalam proses menuju organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan adalah terciptanya komunikasi yang efektif secara vertical maupun horizontal antar anggota dalam organisasi tersebut (Nielson, 2008; Simsek, 1994). Resiliensi organisasi ini berperan dalam

pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya unsur-unsur dorongan untuk berubah, kesiapan dalam menghadapi perubahan, kemauan untuk mengimplementasikan perubahan, serta pemicu/penggerak perubahan yang termasuk dalam variabel perubahan organisasi yang bersumber dari hasil penelitian Oakland et al. (2007). Variabel pemberdayaan sumber daya manusia meliputi tingkat partisipasi karyawan, tingkat komitmen karyawan, penghargaan terhadap inisiatif karyawan serta keluasan tanggung jawab yang diberikan, Rose dan Kumar (2006), Jarrar (2002), Lashley (1999, 2002) dan Mobley (2005). dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh pemberdayaan sumber daya manusia,

B. Pemberdayaan sumber daya manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu usaha menumbuhkan keinginan pada seseorang untuk mengaktualisasikan diri, melakukan mobilitas ke atas serta memberikan pengalaman psikologis yang membuat seseorang berdaya (Sandra 1988, dalam Makmur, 2008). Pemberdayaan menuntut perluasan peran, wewenang, kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan (Stewart, 1998). Definisi pertama menekankan bagaimana manajemen memfasilitasi dan mengimplementasikan kultur pemberdayaan, selanjutnya definisi kedua

menekankan pentingnya individu agar berhasil melakukan pemberdayaan. Wing (199), tujuan akhir adalah mengembangkan potensi dan kinerja individu dalam organisasi.

Pemberdayaan sumber daya manusia sebagai bentuk keterlibatan karyawan yang direncanakan oleh manajemen untuk membangkitkan komitmen, kompetensi dan meningkatkan kontribusi bagi organisasi. Bentuk keterlibatan ini memberikan peluang dan kontribusi positif dengan meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Berdasarkan hal tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat menentukan kinerja organisasi dan individu, untuk itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan menciptakan kultur pemberdayaan. Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pembinaan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan, selanjutnya perubahan kultur pemberdayaan adalah dengan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi upaya pemberdayaan (Erstad, 1997).

Membangkitkan kultur pemberdayaan melalui sistem dan proses terstruktur agar karyawan bisa beradaptasi, mengembangkan diri dan mengubah struktur organisasi untuk menghasilkan perilaku yang lebih baik. Berikut dampak keluasaan tidak terbatas oleh manajemen terhadap sikap dan perilaku karyawan : Karyawan akan

mencurahkan perhatiannya untuk belajar, tumbuh, berkembang dan mandiri, Partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan, terjalinya komunikasi secara vertical dan horizontal dengan baik, dan karyawan dapat mengatasi konflik dengan pihak manajemen serta mendapatkan resolusi yang efektif dan efisien. Organisasi ingin memastikan bahwa dengan pemberdayaan sumber daya manusia akan mendapatkan sumber daya manusia berkualitas dan dapat diandalkan. Sasaran dari kebijakan pemberdayaan sumber daya manusia menurut Keep (1989, dalam Sunarto 2005) adalah mempertahankan material dasar yang tepat dalam bentuk tenaga kerja yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang sesuai untuk pelatihan di masa yang akan datang.

Pendekatan MSDM dalam pemberdayaan sumber daya manusia menekankan pada penyesuaian sumber daya dengan tujuan organisasi dan tidak hanya sekedar mempertahankan dan melestarikan budaya organisasi saja. Kadangkala terjadi perubahan secara radikal mengenai pemikiran kompetensi yang diperlukan pada masa yang akan datang untuk mencapai keberlanjutan dan perubahan organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi terletak pada seberapa besar tingkat optimalisasi keterlibatan sumber daya manusia dalam mencapai visi misinya. Komponen penting dari sukses organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi memiliki

kaitan erat dengan bagaimana kemampuan top manajer dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Dalam proses pemberdayaan, manajemen harus melihat sumber daya manusia secara seutuhnya sehingga manusia memiliki kecemasan, aspirasi dan harapan. Pemberdayaan sumber daya manusia tidak bisa hanya diartikan sebagai optimalisasi kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan, tanpa bentuk penghargaan berupa finansial maupun non finansial dan memberikan arti bagi kehidupan karyawan di dalam dan di luar tempat kerja (Sunarto, 2004). Perlakuan perusahaan secara manusiawi akan menghasilkan komitmen yang tinggi dari para karyawan untuk melaksanakan upaya strategis perusahaan dan pada akhirnya untuk mencapai tujuan perusahaan. mengembangkan kemampuan dan memberikan peluang bagi karyawan untuk berbuat dalam perusahaan. Menurut Beach (1996), pemberdayaan tetap terkait dengan individu dan tidak bisa dibebankan dari atas. Lalu, bagaimana cara menciptakan lingkungan yang kondusif bagi upaya pemberdayaan ini? Organisasi yang ingin membangkitkan kultur pemberdayaan harus mencari cara pembentukan sistem dan proses yang tidak membatasi karyawan (Erstad, 1997). Dengan berkonsentrasi pada perilaku apa yang dianggap optimal bagi karyawan dan apa yang sudah mereka kerjakan dengan baik, manajemen dapat beradaptasi, mengembangkan dan mengubah struktur

organisasi untuk menghasilkan perilaku yang lebih baik: karyawan mulai mencurahkan perhatiannya untuk belajar, tumbuh, dan berkembang; karyawan dapat mengurus dirinya sendiri; kepemimpinan tidak hanya ada di tingkat atas; tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan serta antar karyawan; partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan; komunikasi yang terjalin dengan baik secara vertikal maupun horizontal; dan karyawan dapat mengatasi konflik dengan pihak manajemen dan mendapatkan resolusi yang efektif dan efisien. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam perusahaan dibutuhkan ketika dilakukan rekayasa ulang proses bisnis (Business Process Reengineering = BPR), konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Hammer tahun 1990-an (Alwi, 2001). Rekayasa ulang proses bisnis ini merupakan cara baru dalam melihat organisasi, dimana kuncinya adalah pemikiran kembali secara mendasar dan mendesain kembali secara radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang menarik dalam kinerja seperti biaya, kualitas pelayanan dan kecepatan. (Alwi, 2001).

GAMBAR

**Gambar 2. Rekayasa Ulang Proses Bisnis Sumber :
Alwi (2001)**

Titik awal dari rekayasa ulang proses bisnis ini menyangkut beberapa perubahan prinsip dalam organisasi. Implikasi perubahan yang sangat prinsip tersebut, maka peran sumber daya manusia dalam perubahan sangat besar. Konsekuensinya adalah peningkatan keahlian, kemampuan, perilaku dan komitmen sumber daya manusia terhadap perusahaan sangat diperlukan, sebagai cara meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap perusahaan (Alwi, 2001). Dalam model dari Denison (Moblely et al. 2005), pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu indikator dalam model budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Stewart (1998) bahwa memberdayakan orang lain pada hakekatnya merupakan perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan jalan jika seluruh budaya organisasi tidak berubah secara mendasar (Stewart, 1998)

Menurut Clutterbuck (2003) dalam Makmur (2008) pemberdayaan sumber daya manusia telah menjadi hal yang penting akhir-akhir ini karena :

1. Kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, cepatnya respon persaingan dan akselerasi permintaan-permintaan pelanggan menuntut kecepatan dan fleksibilitas tanggapan yang sudah tidak cocok lagi dengan cara kerja organisasi dengan model kontrol dan komando gaya lama.

2. Organisasi sendiri tengah berubah dengan cara perampingan, pemangkasan, struktural dan desentralisasi.

3. Organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi (cross-functional), kerja sama lebih terpadu antar bidang, integrasi yang lebih baik dalam proses. Kerja sama seperti itu bisa dicapai lewat pemberdayaan sumber daya manusia.

4. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial untuk lebih bisa difokuskan pada tantangan-tantangan eksternal dan bukan pada problem solving internal.

5. Pemberdayaan bisa mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial yang dulunya tidak dikenali dengan menciptakan situasi dan kondisi di mana bakat bisa tumbuh subur.

6. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem-sistem kontrol dan komando yang sudah usang. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidak berdayaan sambil meningkatkan

self-efficacy, yaitu perasaan dalam diri seseorang bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya (Newstrom & Davis, 1997). Jadi pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2007). Dalam proses perubahan paradigma manajemen, dimana paradigma ini menjadi dasar munculnya prinsip-prinsip bisnis fundamental yang dapat membawa perusahaan menjadi pemenang dalam persaingan dan menjadi perusahaan yang sehat (Alwi, 2001), maka pemberdayaan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam proses peningkatan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Model Pemberdayaan Khan (Suwatno 2001:183-185) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi.

1. Desire/ Keinginan Tahap pertama dalam model empowerment adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja.
2. Trust/ Kepercayaan Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan di antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya

diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut.

3. **Confident/Kepercayaan Diri** Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan:
4. **Credibility/Kredibilitas** Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan mendorong penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi.
5. **Accountability/Pertanggung Jawaban** Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
6. **Communication/Komunikasi** Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

Di perusahaan yang kuat pasti memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Untuk mengelola sumber daya tersebut, perusahaan perlu melakukan akselerasi terhadap mereka yang salah satunya dengan cara pengembangan sdm. Pengembangan tersebut menjadi penting karena difungsikan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Khan (Suwatno 20011:183-185) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi :

1. Keinginan/ Desire
2. Kepercayaan/ Trust
3. Kepercayaan diri/ Confident
4. Kredibilitas/ Credibility
5. Pertanggung jawaban/ Accountability
6. Komunikasi/ Communication

C. Organisational Change

Organisational change merupakan suatu organisasi harus dikelola untuk menghadapi perubahan yang terus menerus dan cara paling efektif untuk sukses dalam mengelola perubahan adalah dengan menciptakannya membuat sesuatu menjadi berbeda.(Drucker (2004) Inilah pentingnya perubahan bagi suatu organisasi agar tetap eksis pada kondisi diskontinuitas. Selanjutnya Drucker (2004)

menyebutkan bahwa dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal organisasi adalah kecepatan perubahan tersebut. Artinya jika suatu organisasi sudah melakukan perubahan namun tidak mengikuti kecepatan pada perubahan tersebut maka tetap saja akan ketinggalan serta berdampak pada kinerja organisasi. Kotter (2002) berpendapat bahwa perbaikan yang berkesinambungan dan perlahan, pada gilirannya tidak akan lagi mencukupi dari sisi waktu maka diperlukan langkah strategis dalam melakukan perubahan organisasi dengan cara menyesuaikan pada kecepatan perubahan yang sedang terjadi di eksternal organisasi. Terdapat sepuluh karakteristik perubahan menurut Kasali (2007) yaitu :

1. Perubahan adalah sesuatu yang misterius karena tidak mudah di pegang, kadang justru memukul balik pada pemimpin yang melakukan perubahan tersebut.
2. Perubahan membutuhkan pemimpin yang menciptakan/membuat perubahan itu dan membutuhkan keberanian yang luar biasa untuk melakukannya. Sebagian besar pemimpin itu gugur dalam perjuangannya, dan keburu dilengserkan oleh lawan-lawannya yang pro status quo.
3. Tidak semua orang mau diajak melihat perubahan. Persoalan besar perubahan adalah mengajak orang-orang

melihat apa yang telah terjadi pada perubahan serta mempercayainya terhadap perubahan itu.

4. Perubahan terjadi setiap saat, oleh karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat juga, dan bukan sekali-sekali.
5. Terdapat sisi lembut dan sisi keras pada perubahan. Sisi keras perubahan termasuk masalah uang, dan teknologi, sedangkan sisi lembut perubahan menyangkut sumber daya manusia dan organisasi.
6. Perubahan membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan, sehingga dibutuhkan kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap dan dukungan yang luas.
6. Dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar budaya organisasi. Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan.
7. Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos, misalnya perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instan yang memerlukan pengorbanan.
8. Perubahan menimbulkan harapan, karenanya harapan dapat menimbulkan getaran emosi yang bisa menimbulkan kekecewaan. Untuk itu perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan agar perubahan dapat terus membakar energi terlibat dalam proses perubahan itu.

9. Perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan, sehingga dibutuhkan teknik-teknik komunikasi dan perilaku yang baik agar perubahan dapat dikelola menjadi suatu hal yang menyenangkan dan dapat menimbulkan efek kebersamaan. Di dalam perubahan pekerjaan yang paling sulit adalah menggusur tokoh perubahan, karena seakan-akan dirinya sendirilah perubahan itu. Tokoh tersebut tampak begitu kharismatik dan kejatuhannya menimbulkan masalah yang rumit (Kasali, 2007). Jadi inti masalah perubahan selalu mengenai bagaimana mengubah perilaku seseorang, dan perubahan perilaku terjadi dengan sukses apabila dilakukan dengan pembicaraan yang menyentuh perasaan orang tersebut (Kotter, 2008). Dalam proses pembaruan adakalanya perlu dilakukan penghancuran terlebih dahulu terhadap nilai-nilai dan asumsi-asumsi lama untuk menumbuhkan hal-hal baru. Proses ini bisa menimbulkan ketegangan-ketegangan, ketidaknyamanan dan kegundahan-kegundahan. Tetapi itulah perubahan, selalu harus ada pihak yang rela melakukannya. (Kasali, 2007). Hal yang biasa bagi sebagian besar teoritikus sistem adalah asumsi bahwa, tanpa adanya perubahan yang dramatis di suatu lingkungan, organisasi akan mengalami perubahan adaptif yang lambat (Simsek, 1994).

Terdapat tiga tipe perubahan organisasi yaitu developmental change, Transitional change dan Transformational change (Anderson et al. 2001 dalam wibowo, 2006).

1. Developmental change mencerminkan perubahan keterampilan, metode, standar kinerja, atau kondisi yang telah ada yang tidak mampu mengukur kebutuhan saat ini atau yang akan datang. Dalam developmental change terdapat dua asumsi yaitu, pertama bahwa sumber daya manusia mampu memperbaiki, kedua, sumber daya manusia tersebut akan menjadi lebih baik bila diberi pengertian tentang perlunya perubahan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. Developmental change dapat diterapkan untuk individu kelompok atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dengan proses perbaikan.

2. Transitional change, merupakan respon pada pergeseran yang signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar agar bisa sukses. Transitional change dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah telah terjadi dan diperlukan perubahan dalam operasi atau penciptaan layanan yang lebih baik terhadap permintaan (konsumen) saat ini dan yang akan datang. Strategi dalam pengelolaan transisional change dapat berupa komunikasi dalam menjalankan perubahan, keterlibatan sumber daya manusia dalam mendisain dan implementasi rencana

perubahan, dan pengawasan terhadap implementasi perubahan, serta kepastian bahwa karyawan bekerja pada kondisi yang baru.

3. Transformational change adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya. Pergeseran tersebut yaitu pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir agar bisa mencapai sukses dan berkelanjutan sepanjang waktu. Transformasi memerlukan kepedulian sumber daya manusia yang secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya dalam melihat dunia, pelanggan, pekerjaan dan dirinya.

Indikator perubahan organisasi menurut penelitian dari Okaland (2007) meliputi : pemicu terjadinya perubahan, kesiapan terhadap terjadinya perubahan, implementasi terhadap perubahan, dan dorongan dari diri sendiri untuk berubah. Selengkapnya indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemicu terjadinya perubahan, Pimpinan organisasi harus mengkomunikasikan secara persuasif tentang perlunya dilakukan perubahan. Proses untuk meyakinkan individu tentang perlunya perubahan seringkali diawali dengan keahlian dalam menyampaikan visi yang memaksa perlunya perubahan. Suatu visi memberikan sebuah gambaran atau image di masa depan yang mudah dikomunikasikan sehingga dianggap menarik oleh para anggota organisasi (Kotter 1995, dalam Fernandes 2006));

ini memberikan arah secara keseluruhan bagi proses perubahan sebagai dasar dalam mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan di masa depan. Untuk meyakinkan individu agar mau melakukan perubahan disarankan untuk menggunakan komunikasi secara lisan dan tertulis yang efektif serta bentuk-bentuk partisipasi aktif antar para karyawan, (Armenakis et al.1999 dalam Fernandes 2006). Fokus perhatian pada program perubahan di organisasi adalah mengidentifikasi penggerak utama terjadinya perubahan. Penggerak ini terbagi menjadi dua kategori: penggerak eksternal dan penggerak internal. (Oakland, 2007). Penggerak internal dianggap sebagai manifestasi dari penggerak eksternal. Misalnya, jika konsumen lebih menuntut secara internal, maka kualitas produk dan layanan harus ditingkatkan begitu juga halnya dengan proses inovasi. Kesimpulannya adalah bahwa perubahan organisasi mengarah pada akibat adanya penggerak strategis dari luar. Tapi secara bersamaan, ada konteks operasional yang harus diperhitungkan. Konsekuensinya adalah keberhasilan dalam mengatur perubahan dengan memfokuskan perhatian pada masalah strategi dan operasional, dimana keduanya sangat erat kaitannya Penggerak utama perubahan

2. Kesiapan menghadapi perubahan. Persoalan dalam kesiapan menghadapi perubahan ini karena belum semua sumber daya manusia memahami tentang pentingnya

perubahan, disamping itu juga masih diperlukan peningkatan pemahaman tentang hakekat perubahan, mengapa perlu dilakukan perubahan dan faktor apa yang mendorong perubahan. Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan pada hakekatnya manusia menjadi subyek dan obyek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan (Wibowo, 2007). Kebanyakan organisasi mempunyai target yang jelas dalam perencanaannya, namun jika sasarannya cukup luas, seringkali dijumpai organisasi dengan tingkat kegagalan untuk program perubahan itu cukup tinggi (Oakland, 2007). Tujuan dan keuntungan yang diharapkan dari program perubahan cukup menarik. Tujuan dan keuntungan jangka panjang yang diharapkan sangat erat kaitannya dengan penggerak perubahan sehingga bisa berkembang sekitar penurunan biaya, penyesuaian budaya, hubungan konsumen yang lebih baik dan efektivitas serta efisiensi operasional. Tujuan dan keuntungan jangka pendek terletak pada perbaikan dan peningkatan operasional. Ukuran keberhasilan yang utama meliputi biaya, efektivitas/efisiensi operasional dan berbagai ukuran konsumen (Oakland, 2007). Hasil penelitian Oakland (2007) menunjukkan bahwa kurang dari separuh organisasi melakukan implementasi terhadap perubahan. Beberapa organisasi melakukan suatu tinjauan dan belajar dari

inisiatif perubahan sebelumnya. Kebanyakan organisasi terbutakan ketika mengalami kesuksesan dan baru mulai melakukan perubahan ketika pada masa-masa sulit, hal ini tentu saja tidak mudah untuk dilakukan. Untuk keluar dari krisis di butuhkan energi yang besar, pemimpin dan team yang kuat serta cara berpikir yang betul-betul baru (Kasali, 2007). Saat terbaik untuk melakukan perubahan bukanlah pada saat memasuki masa-masa sulit. Perubahan yang terbaik justru seharusnya dilakukan pada saat perusahaan mengalami kejayaan. Karena pada masa itulah sebenarnya perusahaan memiliki rasa percaya diri yang besar uang (cash inflow) yang cukup dan sumber daya manusia yang tangguh (Kasali, 2007). Lompatan perubahan tersebut dapat dilihat pada bagan berikut :

Gambar 3. Kurva “S” (Sigmoid Curve) dan Lompatan Perubahan ke kurva kedua

Sumber : Kasali, 2007

Dari bagan diatas dapat dijelaskan bahwa pada saat berada pada titik A biasanya perusahaan lebih asyik menikmati kesuksesannya dan eksekutif tidak punya

keinginan untuk berubah (*resistance to change*). Pada saat berada di titik B, barulah sadar untuk melakukan perubahan ketika energi dan kemampuan menurun. Namun pada proses perubahan justru pada titik A itulah saatnya untuk melompat ke kurva kedua. Konsep ini menganjurkan agar pimpinan organisasi jangan menunggu sampai perusahaan mengalami masa krisis untuk melakukan perubahan. Perubahan artinya tidak membiarkan perusahaan melewati trek yang terbentuk oleh Sigmoud Curve, tetapi segera untuk melompat ke kurva kedua dengan melakukan tindakan-tindakan paradoks (Kasali, 2007), yaitu tindakan-tindakan pembaruan.

3. Implementasi perubahan, dalam proses implementasi perubahan. Salah satu temuan penting dari Stewart (2007) adalah organisasi melakukan implementasi perubahan dengan pendekatan proses. Disamping itu juga perlu mempertimbangkan dampak perubahan terhadap organisasi dan sumber daya, sistem dan pengendalian, dan yang terakhir adalah perilaku orang akibat perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Levine (2001) menyimpulkan bahwa organisasi yang menerapkan kepedulian informasi dan pengetahuan lebih dapat membangun proses yang efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan kelangsungan hidup organisasi. Selanjutnya Stewart (2007) mengemukakan bahwa dibutuhkan disiplin yang kuat untuk melaksanakan

perubahan yang sudah direncanakan sebelumnya, serta tetap mengadakan komunikasi yang intensif dengan orang-orang yang menjalankan perencanaan. Hasil penelitian Kotter (2002) terhadap 400 orang karyawan pada 130 organisasi, yang ditulis dalam bukunya “The Heart of Change” mengemukakan :

1. Organisasi-organisasi yang sukses tahu cara mengatasi resistensi terhadap perubahan, mengambil kesempatan dan menghindari halangan, serta perbaikan berkesinambungan.

2. Perubahan pada skala besar yang sukses merupakan rentetan yang berlangsung dalam delapan tahapan.

3. Tantangan utama dalam delapan tahapan besar tersebut adalah mengubah perilaku manusia.

4. Mengubah perilaku tidak sekedar mempengaruhi pola pikir saja tetapi membantu karyawan melihat kebenaran yang mempengaruhi perasaan mereka, jadi pola pikir dan perasaan merupakan hal yang penting dalam organisasi yang sukses menjalani perubahan.

Tabel 3

Delapan langkah dalam mencapai perubahan skala besar

D. Organisational Resilience

Resiliensi organisasi adalah fungsi dari seluruh kerentanan (*vulnerability*), kesadaran akan situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung. (McManus, dalam Seville, 2006). Organisasi yang resilien adalah organisasi yang masih bisa mencapai tujuan intinya sekalipun saat menghadapi situasi yang berlawanan. Ini tidak hanya berarti mampu menghadapi terjadinya krisis, melainkan meningkatkan kemampuan dan mempercepat gerak organisasi dalam menghadapi krisis secara efektif

(kapasitas adaptif). Agar bisa menghadapi krisis secara efektif, organisasi juga harus mengenali dan melakukan perubahan dalam merespon sistem yang kompleks, tempat dimana organisasi beroperasi (kesadaran akan situasi yang ada) dan mencari peluang baru sekalipun dalam kondisi krisis. Definisi lain dari Stewart (2007), Resilience (resiliensi) adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kapasitas organisasi dalam merespon secara positif atau adaptif terhadap perubahan yang mengganggu. Resiliensi tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal, tapi juga menunjukkan kapasitas dalam beradaptasi dan belajar. Kapasitas ini mungkin sangat penting terutama bila prosesnya menyangkut pengetahuan tentang manajemen dan kreasi pengetahuan. Sebagai gantinya, proses ini dibatasi dan didukung oleh teknologi informasi (Stewart ; 2007). Resiliensi lahir dari kemampuan untuk melakukan improvisasi, yang sebagai gilirannya akan ditunjang oleh suatu pengertian bahwa semua masalah itu akan bisa diatasi.

Manusia dalam organisasi bertanggung-jawab terhadap masalah pengelolaan organisasi tersebut, agar perubahan bisa menyebar kepada seluruh komponen dalam organisasi, agar bisa maju, dan mengambil langkah pasti untuk menetapkan prioritas dalam merespon terjadinya krisis. Kepemimpinan dapat memfasilitasi dan membantu menyusun respon ini (Stewart ; 2007).

Resiliensi organisasi datang dari kemampuan untuk melakukan improvisasi dan kesadaran bahwa permasalahan dalam organisasi dapat diatasi. Artinya bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan kapasitas agar mampu dengan cepat untuk beradaptasi terhadap krisis yang dihadapi organisasi. Untuk itu menurut Stewart (2007) dibutuhkan sumber daya manusia yang baik dengan sistem kepemimpinan yang menunjang dalam proses pemberdayaan karyawan. Rahasia perusahaan yang mempunyai umur panjang, adalah bukan perusahaan yang kuat melainkan yang paling adaptif (Kasali, 2007) yaitu perusahaan yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai macam perubahan.

Oleh karena cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar eksternal, resiliensi organisasi tetap fokus untuk melakukan penyesuaian dengan strategi yang saling berkaitan (Neilson, 2008). resiliensi organisasi adalah jenis organisasi yang selalu memandang kedepan dan mengoreksi diri, mengantisipasi perubahan secara rutin dan menanganinya secara proaktif. Indikator resiliensi organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Neilson (2008), yaitu : hak memutuskan, kelancaran aliran informasi, motivator dan kerampingan struktur organisasi. Selengkapnya indikator variabel ini diuraikan sebagai berikut :

1. Hak memutuskan, kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan merupakan jumlah total dari seluruh tindakan dan keputusan yang dibuat orang-orang di dalamnya setiap hari (Neilson, 2008). Pada beberapa tingkatan fundamental dalam organisasi, setiap orang terus membuat keputusan dan mengelola pertukaran, dari tindakan biasa yang dilakukan setiap hari ini dapat menggerakkan perusahaan ke depan. Seberapa baik dan efisien para individu dalam perusahaan membuat keputusan ini, sangat menentukan kesuksesan organisasi. Hak untuk memutuskan menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pilihan tertentu dan merupakan faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi bagaimana kinerja seseorang dalam organisasi. Karena hal itulah maka hak untuk memutuskan perlu diungkapkan sebelum bagan organisasi terbentuk (Neilson, 2008). Dalam suatu sistem dimana berlaku kejelasan dan pertanggungjawaban (dimana hal untuk memutuskan telah dipahami secara jelas), maka setiap orang akan mempunyai ide yang baik tentang keputusan dan tindakan apa yang menjadi tanggung jawab orang-orang dalam organisasi. Siapapun yang memiliki keputusan, ia akan tahu dan melihatnya hingga keputusan tersebut selesai dijalankan. Oleh karena itu pertanggungjawaban dialokasikan dengan jelas, maka keputusan dapat dibuat dengan cepat dan baik. Jadi hak

memutuskan yang efektif, memiliki pengaruh pengganda yang positif (Neilson, 2008).

2. Informasi, adalah darah kehidupan setiap organisasi. Informasi adalah semua data, ukuran, pengetahuan, dan mekanisme koordinasi dalam berbagai sudut organisasi (Neilson, 2008). Informasi yang baik berarti tepat sasaran, akurat bagi yang membutuhkan informasi tersebut. Kunci kesuksesan organisasi adalah mengidentifikasi informasi penting yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar dan memastikan bahwa informasi ini berada di tangan para pengambil keputusan pada saat dibutuhkan. Aliran informasi dari atas ke bawah dan melintasi batas-batas organisasi sangat penting untuk mempertahankan resiliensi organisasi (Neilson, 2008). Syarat bagi suatu organisasi untuk bisa melakukan perubahan sendiri adalah adanya proses belajar dan semua orang yang berada di dalam perusahaan adalah manusia pembelajar, yaitu orang-orang kreatif yang selalu mencipta, mencari cara-cara baru dalam membuat dan memasarkan produk (Kasali, 2007). Jadi sesungguhnya perubahan hanya bisa terjadi bila ada kemampuan untuk belajar (learning ability). Berdasarkan hal tersebut sangatlah penting untuk menjadikan organisasi sebagai lembaga pembelajar. Inti dari organisasi yang belajar adalah informasi, yaitu tersedianya informasi yang mudah diakses dan selalu diperkaya melalui proses interaktif yang sehat. Sumber

daya manusia dalam organisasi harus selalu berada dekat informasi, melihat fakta-fakta baru, dan tantangan untuk menciptakan hal yang baru (Kasali, 2007).

3. Motivator, dalam membentuk resiliensi organisasi, serta bagaimana agar organisasi berada di depan diantara para kompetitor jawabnya adalah memotivasi sumber daya manusia. Motivator disini tidak hanya sekedar uang namun juga insentif, kesempatan promosi (karir) serta sistem penghargaan yang jelas, yang membuat orang-orang dalam organisasi termotivasi untuk berusaha secara terus-menerus (Neilson, 2008). Penghargaan yang diberikan kepada tenaga kerja baik dalam bentuk finansial maupun non finansial, dapat mendorong individu untuk menyesuaikan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan.

4. Struktur, adalah hal yang paling jelas dalam proses perubahan organisasi dan dalam menciptakan resiliensi organisasi, disamping itu merupakan tempat dimulainya sebagian besar perubahan 28 organisasi, karena dengan struktur organisasi dapat dengan mudah ditunjukkan apa yang telah berubah dalam waktu singkat. Pada prinsipnya struktur harus mengikuti strategi. Jika sebuah strategi perusahaan di orientasikan pada segmen pasar tertentu, maka strukturnya harus mengikuti orientasi tersebut (Neilson, 2008).

E. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian suatu organisasi atas aktivitas yang telah dijalankan selama periode tertentu. Kinerja adalah merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya. Ada beberapa tolok ukur untuk dapat menilai kinerja organisasi, tetapi pada dasarnya digolongkan menjadi dua jenis, yaitu subyektif dan obyektif. Ukuran obyektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dari hasil penjualan produknya dan indikator subyektif profitabilitas ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan perusahaannya (Zeller, Stanko dan Cleverly dalam Wasis Budiarto dan Ristrini, 2004).

Jauch dan Glueck (1999) menyebutkan bahwa kinerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu : kualitatif dan kuantitatif. Secara kuantitatif kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari prestasi organisasi dibandingkan dengan apa yang dilakukan dimasa lampau atau membandingkan dengan para pesaingnya dalam sejumlah faktor, seperti: laba bersih, harga saham, tingkat deviden, laba per-lembar saham, hasil pengembalian modal, hasil pengembalian atas equitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, jumlah hari kerja yang hilang karena buruh mogok, biaya produksi dan efisiensinya, keluar masuknya karyawan (turn over), dan indeks kepuasan karyawan. Ukuran kualitatif, berupa

pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif dari suatu perusahaan sudah konsisten, tepat dan dapat berjalan atau tidak. Menurut Delaney dan Huselid (1996) dalam Harel dan Tzafrir (1999), kinerja dapat diukur dari persepsi kinerja yang dimiliki oleh sebuah organisasi dibandingkan dengan pesaingnya yang meliputi beberapa aspek, seperti: kualitas produk atau jasa, pengembangan produk baru, kepuasan pelanggan, harga produk, peningkatan penjualan, profitabilitas dan seterusnya.

Sedangkan menurut Narver dan Slatter dalam Appiah-Adu (2000), kinerja diukur dengan melihat pada perkembangan pertumbuhan penjualan, kesuksesan produk baru dan ROI dalam tiga tahun terakhir. Berdasarkan pada beberapa konsep diatas, selanjutnya dapat diketahui bahwa indikator pengukuran kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan secara objektif, yaitu pengukuran secara langsung terhadap kemampuan kinerja organisasi dan bisa juga berdasarkan pada persepsi manajer atau pemilik dari perusahaan terhadap indikator-indikator yang telah ditentukan.

Beberapa hasil penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia mengungkapkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio et al., 1999; Setiawan, 2005)

sedangkan kelompok lain mengungkapkan hasil penelitian yang berbeda, yaitu bahwa walaupun dilakukan pemberdayaan sumber daya manusia namun tidak mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Siegel, 2000; Ugboro, 2006; Zulkarnain, 2008). Dari penjelasan diatas menimbulkan pertanyaan mengapa terjadi perbedaan tentang peran pemberdayaan sumber daya manusia yang belum mampu meningkatkan kinerja organisasi, untuk itu perlu dipikirkan lebih lanjut tentang kejelasan pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Salah satu hasil penelitian yang mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dilakukan oleh Conrad Lashley (1999, 2000), dengan menggunakan analisis diskriptif, membahas tentang pemberdayaan karyawan pada industri hospitalitas yaitu tiga restoran terkemuka.

Pemberdayaan sumber daya manusia terdiri dari pemberdayaan melalui keterlibatan, pemberdayaan melalui keikutsertaan, pemberdayaan melalui persetujuan yang mengikat dan pemberdayaan sumber daya manusia melalui pemangkas hierarki. Secara keseluruhan pemberdayaan yang digunakan dalam industri jasa berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan, terutama pada kompetisi di masa akan datang. Para karyawan yang diberdayakan ini bisa merespon lebih cepat permintaan dari konsumen,

menanggapi keluhan dan memberikan layanan yang lebih baik. Pendekatan yang lebih reflektif menunjukkan adanya persepsi manajerial yang berbeda mengenai pemberdayaan setelah pemberdayaan ini mulai diperkenalkan di berbagai organisasi jasa dengan cara yang berbeda dan memberikan keuntungan yang berbeda bagi manager dan pengalaman kerja bagi karyawan yang diberdayakan. Pada hasil penelitian ini ditunjukkan satu kerangka analisa yang perlu dikembangkan pada pemberdayaan karyawan. Keberhasilan atau kegagalan suatu inisiatif yang menuntut perlunya pemberdayaan akan ditentukan oleh pengalaman dari karyawan yang diberdayakan.

Penelitian Lashley ini dilanjutkan dengan penelitian yang sama pada satu restoran yaitu TGI Friday dengan judul “Empowerment through involvement: a case of study TGI Friday restaurant”, sedangkan variabel pemberdayaan karyawan terdiri dari dimensi tugas, alokasi tugas, power, komitmen serta budaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pemberdayaan karyawan maka tujuan organisasi berupa perbaikan kualitas layanan, peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan perputaran tenaga kerja bisa di capai dengan demikian kinerja perusahaan juga meningkat. Dalam penelitian Yassar F Jarrar dan Mohamed Zairi (2002), tentang “employee empowerment – a UK survey of trends and best practices”, mengkaji tentang pengalaman terbaik yang

dilakukan pada 75 perusahaan, yaitu pengalaman dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dengan analisis diskriptif.

Best practice yang dilakukan dalam penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia ini yaitu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab dan wewenang untuk memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen, wewenang untuk memperbaiki tempat kerja, kewenangan mengatur dan mengawasi hasil kerja, kewenangan kapan memulai dan mengakhiri pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 75 perusahaan sebagai responden, pada umumnya dalam pemberdayaan sumber daya manusia mereka mempunyai cara sendiri yang disesuaikan dengan kondisi industrinya masing-masing. Namun secara keseluruhan menganggap bahwa pemberdayaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jarar (2002) berpusat pada implementasi praktis pemberdayaan sumber daya manusia, sehingga memberikan gambaran tentang bagaimana penerapan contoh-contoh terbaik dalam pelaksanaan pemberdayaan karyawan. Namun belum didapatkan gambaran detail bagaimana variabel pemberdayaan tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi, terutama perlu dibuktikan lebih

lanjut pengaruh antara variabel pemberdayaan terhadap kinerja organisasi secara kuantitatif. Hasil lain yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah Norma D'Annunzio-Green dan John Macandrew (1999), Penelitian ini berjudul "Re-empowering the empowered – the ultimate challenge".

Pendekatan proses merupakan inti keberhasilan dari perubahan. proses berpikir memberikan suatu pendekatan yang terbukti dapat mengarah pada kemajuan. Proses ini harus dipahami, diukur, dan ditingkatkan. Pengukuran kinerja berperan penting dalam mendukung perubahan. Penentuan tujuan perubahan yang jelas dan bisa diukur serta pengevaluasian prestasinya mendukung dalam proses perubahan. Seperti yang diungkapkan oleh Oakland (2007) bahwa dibutuhkan ukuran kinerja organisasi yang jelas dalam melaksanakan perubahan organisasi, namun pada penelitian ini masih belum memasukkan unsur kinerja sebagai tujuan akhir dalam penelitian. Begitu juga unsur pemberdayaan sumber daya manusia yang kadang-kadang memperlemah perubahan organisasi masih belum dibuktikan secara empiris. Hal ini yang menjadi keterbatasan dari hasil penelitian ini. Sergio Fernandes dan Hal G. Rainey (2006), Mengkaji tentang keberhasilan mengelola perubahan organisasi pada sektor publik. Kajian ini mengacu pada hasil-hasil penelitian (misal, Armenakis,

Harris, dan Feild 1999; Bingham dan Wise 1996; Burke 2002; Greiner 1967; Kotter 1995, 1996; Rainey dan Rainey 1986; Thompson dan Fulla 2001) yang meneliti proses pengimplementasian perubahan di dalam organisasi dan menunjukkan faktor-faktor yang memberikan kontribusi dalam meraih keberhasilan. Karena artikel ini mengambil pokok-pokok penting dari konsensus antar para peneliti dan pengamat yang berpengalaman, serangkaian faktor yang dibahas disini sangat mirip, tapi berbeda secara signifikan dengan beberapa kerangka kerja lainnya (misal, Kotter 1996). Beberapa ahli menggambarkan proses perubahan tersebut sebagai kemajuan linier yang melalui urutan-urutan : perlunya perubahan, membuat rencana perubahan, dukungan dari internal terhadap perubahan dan mengatasi hambatan terhadap perubahan, dukungan dan komitmen pimpinan puncak, dukungan atau dorongan dari eksternal, penyediaan sumber daya, pelembagaan perubahan, mengikuti perubahan yang komprehensif. Hasil penelitian ini menggambarkan adanya proses perubahan sebagai kemajuan linier yang melalui beberapa urutan tahapan.

Delapan faktor dan teori yang dibahas pada penelitian ini dapat mempengaruhi hasil inisiatif perubahan pada titik-titik yang berbeda dalam proses implementasi perubahan. Delapan faktor tersebut yaitu: memastikan perlunya perubahan, perencanaan perubahan, dukungan internal bagi perubahan dan mengatasi rintangan, dukungan dan

komitmen topmanajemen, dukungan eksternal, penyediaan sumber daya, pelembagaan perubahan, mengikuti perubahan yang komprehensif Selain itu, para peneliti biasanya memperlakukan determinan keberhasilan pengimplementasian perubahan organisasi ini sebagai pengaruh tambahan. Dari analisis yang dilakukan menghasilkan bahwa setiap determinan sebagai faktor potensial yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan pengimplementasian perubahan atau lebih memperlancar pengimplementasian dengan menambahkannya pada pengaruh dari faktor-faktor lain. Selanjutnya pimpinan yang menginginkan perubahan seringkali mengabaikan, pada proses implementasi perubahan. Hasan Simsek dan Karen Seashore Louis (1994), Meneliti perubahan organisasi sebagai perubahan paradigma di Universitas negeri Minnesota. Penelitian ini dilakukan melalui studi kasus kualitatif. Karena paradigma merupakan suatu realita yang tersusun secara sosial, persepsi subyektif dari para anggota organisasi menjadi sumber logis dari metafora, mitos, contoh, dan model. Penelitian ini memfokuskan pada fakultas sebagai informan karena dianggap dapat menjalankan status tanggung jawab khusus dalam menjaga universitas karena memiliki perspektif yang lebih lama dibanding administrator yaitu kurang dari lima tahun. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa, perspektif pendekatan paradigma yang didasarkan pada revolusi dapat dipakai

secara efektif untuk menjelaskan perilaku strategis dalam organisasi pendidikan tinggi. Jadi hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perlunya kerangka waktu yang lebih lama untuk mempelajari perubahan dalam pendidikan tinggi, perlunya perspektif interpretif dalam mempelajari perubahan pada pendidikan tinggi, perlunya memikirkan kembali peran perencanaan strategi. Penelitian ini menindak lanjuti hasil penelitian Oakland (2007) dan hasil penelitian Fernandes (2006) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Pada penelitian 38 Fernandes (2006) dilakukan dengan cara mengkompilasikan dan menganalisis secara kualitatif hasil-hasil penelitian terdahulu, sehingga sampai pada kesimpulan tentang delapan faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Dilain pihak hasil penelitian Oakland (2007) telah mengidentifikasi lebih jauh keberhasilan organisasi yang menjalankan perubahan, namun belum membuktikan secara empirik keterkaitan variabel-variabel perubahan organisasi dengan kinerja organisasi. Seperti yang disarankan oleh Oakland (2007) bahwa perlunya kejelasan ukuran kinerja akan mendukung perubahan yang dilakukan organisasi. Begitu juga kaitan pemberdayaan sumber daya manusia pada perubahan organisasi, yang mana pada hasil penelitian Oakland (2007) belum disentuh, dimana menurut Oakland tuntutan pimpinan terhadap perubahan sikap dan pemberdayaan sumber daya manusia

yang tergesa-gesa tidak jarang justru memicu kegagalan dari perubahan yang dilakukan organisasi. Hasil penelitian tentang resiliensi organisasi, dilakukan oleh Jenny Stewart dan Michael O'Donnel (2007), dalam *International Journal of Public Sector Management* Vol. 20 No. 3 Tahun 2007 halaman 239 sampai dengan 251, Stewart dan O'Donnel menulis hasil penelitiannya tentang "Implementing change in a public agency Leadership, learning and organisational resilience". Penelitian ini bertujuan menguji implementasi perubahan pada organisasi sektor publik terutama dalam menghadapi penggunaan teknologi baru yang berpengaruh terhadap manajemen perubahan organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan membandingkan tiga wilayah yang berbeda di Australia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : Pada pengimplementasian IT, dibutuhkan sistem yang direncanakan dengan baik. Studi kasus menunjuk pada masalah kurangnya pelatihan staf: modul e-learning yang dikembangkan untuk staf, tidak memberikan cukup "waktu" untuk ditunjukkan di lingkungan kerja yang baru. Kebanyakan karyawan merasa, kurangnya pengujian dan keterlibatan sebelum sistem teknologi baru diperkenalkan. Pengintegrasian "faktor manusia" dalam rencana pengimplementasian IT sangat penting untuk meraih keberhasilan (Levine, 2001), sehingga dibutuhkan perhatian yang signifikan untuk meningkatkan jalur komunikasi antara orang-orang yang

Penelitian tentang sumber daya manusia dan kinerja organisasi dilakukan oleh Raduan Che Rose dan Naresh Kumar (2006), Penelitian ini berjudul “The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on performance”. Penelitian ini bertujuan pertama meneliti hubungan antara strategi organisasi dan HRM serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Kedua, mengidentifikasi praktek dan kebijakan Human Resource serta kebijakan organisasi mana yang mungkin dapat mengarahkan pada kinerja perusahaan yang lebih baik. Ketiga, memberikan beberapa implikasi praktis bagi para manager dan praktisi mengenai strategi HRM terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian pemberdayaan sumber daya manusia, dapat digolongkan dalam dua kelompok besar. Kelompok pertama menggunakan pendekatan praktis, yaitu melihat dari sisi kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi sehingga menghasilkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar & Zairi, 2002; D’Annunzio-Green & Macandrew, 1999; Kuokkanen L. et al., 2007). Pada pendekatan praktis ini pemberdayaan sumber daya manusia berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting dari sukses organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi yang berhubungan erat dengan

bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif (Alwi, 2001). Kelompok kedua menggunakan pendekatan psikologis (Wilkinson, 1999; Siegall & Gardner, 2000; Greasley, 2005; Nilson, 2008), dimana pemberdayaan sumber daya manusia dilihat dari segi persepsi karyawan terhadap kemampuannya, kompetensi, pengendalian dan self efficacy yaitu perasaan dalam diri seseorang bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya (Newstrom & Davis, 1997). Pada pendekatan kedua ini pemberdayaan sumber daya manusia lebih diarahkan pada personality atau kepribadian dari karyawan yang bersangkutan, sedangkan indikator pemberdayaan terdiri dari keberartian (meaningfulness), kompetensi (competence), kewenangan dalam pengambilan keputusan (self determination), dan dampak (impact) (Siegall & Gardner, 2000; Greasley, 2005; Nilson, 2008). Penelitian-penelitian tentang perubahan organisasi dan hubungannya dengan kinerja organisasi dilakukan oleh J.S. Oakland dan S.J. Tanner (2007), penelitian ini membahas kerangka baru dalam pengaturan perubahan, dengan judul "A framework for managing change".

Dimensi Kualitas Kinerja Organisasi mencakup; perencanaan (misi, perencanaan strategik), budaya (orientasi pelanggan, kualitas peningkatan kepemimpinan), manajemen angkatan kerja (kualitas angkatan kerja dan

pelatihan, dukungan kerja dan kualitas hidup personal, motivasi, penghargaan, partisipasi kepemimpinan), proses sistem (dalam unit koordinasi, antar unit koordinasi, kejujuran dan perlakuan terhadap yang lain), pengukuran kinerja dan umpan balik, outcomes (kepuasan kerja, komitmen organisasi, pemberdayaan).

Pada penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia pada umumnya berfokus pada variabel-variabel yang membentuk pemberdayaan (Lashley, 1999, 2000; Siegel, 2000; Kuokkanen 2007), sedangkan penelitian ini mengembangkan penelitian Jarar et al. (2002), D'Annunzio-Green et al. (1999) yang menghubungkan pemberdayaan sumber daya manusia dengan kinerja organisasi. Selain itu pemberdayaan sumber daya manusia pada penelitian Siegel (2000) dibedakan dalam dua pendekatan yaitu pendekatan kontekstual dan pendekatan psikologis, pada penelitian ini dua pendekatan tersebut digabungkan. Hal ini nampak pada indikator pemberdayaan sumber daya manusia yang digunakan. Pada pendekatan kontekstual ada pada indikator komitmen dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan pendekatan psikologis mengacu pada pemberdayaan yang dapat dikonseptualisasikan serta dapat mempengaruhi pribadi karyawan (Wilkinson, 1998 dalam Siegel, 2000).

DAFTAR PUSTAKA

- Adu, Kwaku Appiah, 1997, Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firm Hold in the Small Business Sector?, *Journal of Euro-Marketing*; 6, 3; ABI/INFORM Global, p.1
- Al Rasyid, Harun, 1993. *Statistika Sosial*, Program Pascasarjana Universitas Padjajaran, Bandung.
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1996. *Metode Penelitian Sosial*, Eresco, Bandung, 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Assauri, Sofyan. 2000. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*. Usahawan No.09 TH. XXIX
- Balfour, Danny L, Barton Wechsler, 1991, *Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations*, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Summer, 1991), pp. 355- 367.
- Bar-Hasyim, Aviad, Gerald S. Berman, 1992, *The Dimensions of Organizational Commitment*, *Jornal of Organisational Behavior*, Vol. 13, No.4, (Juli ,1992), pp. 379-387.
- Chimhanzi, Jacqueline, 2004, *The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation*,

European Journal of Marketing, Vol. 38 No. 1/2, 2004. pp. 73 – 98.

Chimhanzi, Jacqueline, Robert E Morgan, 2005, Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing implementation effectiveness in service firms, *Journal of Business Research* 58 (2005), pp. 787 – 796.

Cho, Seonghee, Robert H. Woods, SooCheong (Shawn) Jang, Mehmet Erdem, 2006, Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance, *International Journal of Hospitality Management* No. 25, p 262 - 277.

Clarke, Liz, 1999, The Essence of Change, *Manajemen Perubahan*, Terjemahan Martin Muslie & Magdalena S, Penerbit Andi, Yogyakarta.

D'Annunzio-Green, Norma, John Macandrew, 1999, Re-empowering the empowered – the ultimate challenge ?, *Personal Review*. Vol. 28 No. 3, 1999, pp. 258 – 278.

Daley, Dennis M, 2002, *Strategic Human Resource Management, People and Performance Management in the Public Sector*, Pearson Education, New Jersey.

Dirgantoro, Crown, 2004, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, PT. Grasindo, Jakarta.

Dinison DR, *Corporate Culture and organizational effectiveness*, New York, Wiley, 1990.

Drucker, Peter F, Joseph A maciariello, 2008, *The Daily Drucker 366 Hari Wawasan dan Motivasi untuk Menyelesaikan*

- Hal-Hal yang Benar, diterjemahkan oleh Natalia Ruth Sihandrini, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Erstad, Margaret, 1997, Empowerment and Organisational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7 (1997) pp. 325 – 333, MCB University Press.
- Ferdinand, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajeme, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajeme*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fernandes, Sergio, Hal G. Riney, 2006, Managing Successful Organisational Change in The Public Sector, *Public Administration Review*; March/ Apr 2006;66, 2 p 168.
- Frank, Eric, 1994, Marketing HRD An Overview, *Journal of European Industrial Training* Vol 18 No. 8, 1994, pp. 4 – 9, MCB University Press Limited.
- Ghosh, B. C., Liang, Tan Wee., Meng, Tan Teck., Chan, Ben. 2002. The Key Success Factors, Distinctive Capabilities, and Strategic Thrust of Top SME's in Singapore, *Journal of Business Research*, No. 52. p. 200-201. 101
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, Joseph E, Rolph E. Andersen, Ronald L Tatham, William C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, USA

- Hamilton, Lawrence C., 1992, Regression with graphic : a second course in applied statistic, Duxbury Press, California, USA.
- Harel, Gedaliahu H., Shay S. Tzafrir, 1999, The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organisational and Market Performance of The Firm. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 38 NO.3 p.185-200
- Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., Reiter-Palmon R., 2005, Leadership behaviors and subordinate resilience, *Jornal of Leadership and organisational studies*, Vol 11 No. 2, pp. 2-14.
- Harris, Lloyd C, Emmanuel Ogbonna, 2000, Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organisational Performance, *Journal of Business Research*, 51. p. 157-166. Hooley, Graham J, Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, John Fahy, 2005, The Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research* 58, pp. 18 – 27
- Hunt, Shelby D., Robert M. Morgan, 1994, Organisational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct?, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6. (Dec., 1994), pp. 1568-1587
- Jarrar, Yasar F., Mohamed Zairi, 2002, Employee empowerment – a UK survey of trends and best practice, *Management Auditing Journal* 17 / 5 (2002), pp. 266 – 271.

- Kasali, Rhenald, 2007, *Change, (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Cetakan Kesembilan, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kochan T.A, and Dyer L., 1993, *Managing Transformational Change: The role of Human resource Professionals*. *International Journal Human Resource Management*, 4, p 569 – 590
- Kohli A., Jaworski B.J., 1993, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal Marketing*, 57.p. 53-70 102
- Kotter, John P., Dan S. Cohen, 2008, *The Heart of Change*, Terjemahan Arif Budi Nugroho, Penerbit Trans Media Pustaka, Jakarta
- Koys, DJ., 2001, *The Effects of employee satisfaction, organisational citizenshipbehavior and turnover on organisational effectiveness*, *Pers Psychol* 2001, 54, p 101 – 140.
- Kuokkanen, Liisa, Tarja Suominen, Sirku Rankinen, Marja Leena, Kukkurainen, Nina Savikko, Diane Doran, 2007, *Oragnisational Change and Work-related Empowerment*, *Journal of Nursing Management*, 15, 2007, pp 500 – 507.
- Kumar, Kamalesh, 2002, *Market Orientation, Organisational Competencies and Performance: An Empirical Investigation of a Path-Analytical Model*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 1, 2; ABI/INFORM Global. p.371

- Lado, A.A, Wilson M., 1994, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage a Competence-based Perspective. *Acad Manage Rev.* No.19 (4)
- Lashley, Conrad, 1999, Employee empowerment in services : a framework fo analysis, *Personnel Review* Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169 – 191 _____, 2000, Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays restaurants, *Personnel Review* Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169 – 191
- Levine, L., 2001, Integrating knowledge and processes in a learning organization, *Information Systems Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 21-33.
- Llorens, F.Javier, Luis M. Molina, Antonio J. Verdu, 2005, Flexibility of Manufacturing System, *Strategisc Change and Performance*, *Internasional Journal of Production Economics*, 98 (2005), p – p 273 – 289.
- Makmur, Syarif, 2006, Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Desa terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa di Sulawesi Tengah, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung _____, 2008, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi, Penerbit PT RajaGrafindoPersada, Jakarta. 103
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisational Konsep dan Aplikasi*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Matsuno, Ken and Mentzer, John T., 2000, The Effects of Strategy Tipe on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64, 4; ABI/INFORM Global. p.1
- Mobley, William H., Lena Wang and Kate Fang, 2005, *Organisational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization*, Knowledge @ CEIBS, Summer 2005
- Narver, J. C & Slater, Stanley F., 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*
- Neill, Stern, Gregory M Rose, 2006, The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organisational Performance, *Journal of Business Research* 59 (2006) pp. 1 – 10.
- Neilson, Gary L. Bruce A. Pasternack, 2008, *Result*, Terjemahan Andre Wiriadi, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Newstrom, John W., Keith Davis, 1997, *Organization Behavior*, The McGraw-Hill Inc, Singapore.
- Nilson, Solveig Aud, 2008, Tools for empowerment in local risk management, *Safety Science* 46 (2008), pp.858–868
- Nirwandar, Sapta, 2006, *Pembangunan Sektor Pariwisata Di Era Otonomi Daerah*, *Proceeding Diskusi Pengembangan*

- Pariwisata Bahari di Pulau-Pulau Kecil, Bogor, 23 Februari 2006.
- Nixon, B., (1994), Developing an Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol 2 No.1, pp. 14-24
- Noe, Rymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage, Fifth Edition, McGraw Hill/Irwin Companies, New York.
- Pearce and Robinson, 1997, Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, terjemahan, Ir. Agus Maulana MSM, Binarupa Aksara, Jakarta. 104
- Prityo, Melvin, 2006, Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Citra Hotel Berbintang di Jawa Timur dan Dampaknya Terhadap Kinerja Hotel, Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Priyono, Bambang Suko, 2003, Analisis Pengaruh Praktek Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Kontingensi Strategi Terhadap Kinerja, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, P3M STIE Stikubank, Semarang.
- Oakland, J.S., S.J. Tanner, 2007, A New Framework For Managing Change, The TQM Magazine Vol. 19 No. 6, 2007, p 572 – 589.
- Othman, Rozhan Bin, 1996, Strategic HRM : Evidence From the Irish Food Industrty, Personnel Review, Vol. 25, No. 1, pp. 40 – 58.

- Purnomo, Ratno, 2003, Pencapaian Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Melalui Fungsi dan Peran Sumber Daya Manusia, STIE Stikubank, Semarang
- Raju, P.S., Lonial, Subash C., Gupta Yash P., Zeigler, Craig, 2000, The Relationship between Market Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equation Modeling Approach. Health Care Management Science. 3, 3. ABI/INFORM Global. p.237
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, 2006, The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on Performance, Performance Improvement, Volume 45, Number 4, p 18 - 24
- Santoso, Singgih, 2002, SPSS 10 : Mengolah Data Secara Profesional, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma, 2000, Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Third Edition, John Willey & Sons, Inc. New York.
- Senior, Barbara, 2002, Organisational Change, Second edition, Pearson Education Limited, London.
- Setiawan, Margono, 2005, Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun), Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.

- Seville, Erica, David Brunson, Andre Dantas, Jason Le Masurier, Suzanne Wilkinson, and John Vargo, 2006, Building Organisational Resilience: A Summary of Key Research Findings, Resilient Organisations Programme New Zealand, www.resorgs.org.nz
- Siegel, Marc., Susan Gardner, 2000, Contextual Factor of Psychological Empowerment, Personnel Review, Vol. 29, No. 6, 2000, pp 703- 722.
- Simsek, Hasan and Karen Seashore Louis, 1994, Organisational Change as Paradigm Shift, Analysis of The Change Process, Journal of Higher Education, Vol. 65, No. 6 (November/Desember), 1994, by the Ohio State University Press.
- Singarimbun dan efendi, 2001, metode Penelitian Survey, LP3ES, Jakarta. Smith, Jane, 2000, Empowering People, Kogan Page Limited, London.
- Solimun, 2001. Kaidah dan Metode Analisis Data, Modul Penataran Analisis Data Universitas Pembangunan Nasional – UPN Surabaya Tanggal 22 Nopember 2001.
- Stewart, Jenny, and Michael O'Donnell, 2007, Implementing Change in a Public Agency, Leadership, Learning and Organisational Resilience, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 No. 3, 2007, pp. 239 – 251.
- Stewart, Allen Mitchell, 1998, Empowering People : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.

- Steyrer, Johannes, Michael Schiffing, Reinhart Lang, 2008, Organisational Commitment – A Missing Link Between Leadership, behavior and Organisational Performance, Scandinavian Journal of Management International Journal, (2008), 24, pp. 364-374.
- Sugiyono, 2004, Metode Penelitian Bisnis, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sumodiningrat, Gunawan, 1994, Ekonometrika Pengantar, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Sunarto, 2004, MSDM Strategik, Penerbit Amus, Yogyakarta
- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell., 1996, Using Multivariate Statistics, Third Edition, Harper Collins College Publishers, New York, USA. 106
- Taplin, Ian M., 2006, Strategic change and organisational restructuring: How managers negotiate change initiatives, Journal of International Management 12 (2006) pp. 284–301
- Wan, David et al., 2002, Strategic Human Resource Management and Organisational Performance in Singapore, Compensation & Benefits Review.
- Way, Sean A., Diane E. Johnson, 2005, Theorizing about the impact of strategic human resource management, Human Resource Management Review, 15 (2005), pp 1 – 19.
- Wheellen, Thomas L., J. David Hunger, 2004, Strategic Management and Business Policy, ninth edition. Pearson Education, New Jersey.

- Wibowo, 2006, Manajemen Perubahan, edisi kedua, Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wilkinson Adrian, 1998, Empowerment: Theory an Practice, Personal Review, Vol. 27, No. 1, 1998, pp 40 – 56.
- Zulkarnain, 2008, Program Pemberdayaan Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Propinsi Riau, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

BAB 12 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)

Salah satu dasar pihak perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah perjanjian kerja. Perjanjian kerja ini dilakukan antara pengusaha dan pekerja di saat awal seorang karyawan baru sebelum melakukan pekerjaan. Menurut Undang-undang No.13 tahun 2003 pasal 1 angka 14, perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak. Bentuk perjanjian kerja berdasar pasal 51, bisa berupa tertulis (harus sesuai peraturan perundang-undangan), juga bisa berupa lisan.

Perjanjian kerja tertulis dikatakan sah harus mengikuti syarat sebuah perjanjian kerja. Berdasar pasal 54, syarat perjanjian kerja tertulis antara lain :

1. Memuat nama, alamat perusahaan, dan jenis usaha.
2. Memuat nama, jenis kelamin, umur dan alamat pekerja
3. Jabatan, jenis pekerjaan
4. Tempat pekerjaan
5. Besarnya upah dan cara pembayaran
6. Hak dan Kewajiban pengusaha dan pekerja
7. Mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja
8. Tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat
9. Tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja

Perjanjian kerja tersebut harus dibuat rangkap dua dan tidak dapat ditarik kembali atau diubah, kecuali atas persetujuan para pihak yang membuat perjanjian kerja.

Berdasar pasal 52, penerbitan perjanjian kerja harus berdasar : 1) kesepakatan kedua belah pihak; 2) kemampuan/kecakapan melakukan perbuatan hukum yang dalam hal ini minimal umur 18 tahun; 3) ada pekerjaan yang diperjanjikan; 4) pekerjaan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Apabila ketentuan 1 dan 2 tidak terpenuhi maka perjanjian tersebut dapat dibatalkan. Sedangkan jika ketentuan 3 dan 4 tidak terpenuhi maka perjanjian tersebut dapat dikatakan batal demi hukum.

Berakhirnya sebuah perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja apabila : 1) pekerja meninggal dunia; 2) berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja; 3) ada putusan pengadilan atau putusan dari lembaga PPHI yang berkekuatan hukum tetap; dan 4) ada keadaan/kejadian tertentu yang dicantumkan di dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan hubungan kerja berakhir.

Perjanjian kerja tidak dikatakan berakhir karena pengusaha meninggal dunia atau beralihnya hak atas perusahaan. Apabila ada pengalihan perusahaan maka hak-hak pekerja menjadi tanggung jawab pengusaha baru, kecuali ada ketentuan dan kesepakatan lain. Apabila pengusaha meninggal dunia, ahli waris pengusaha dapat mengakhiri perjanjian kerja dengan perundingan. Sementara jika terjadi kebalikannya, yang meninggal dunia pekerjanya, maka ahli

waris pekerja berhak mendapatkan hak-haknya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sesuai ketentuan di pasal 62, pengakhiran hubungan kerja secara sepihak sebelum waktu perjanjian kerja berakhir, maka pihak yang mengakhiri hubungan kerja wajib membayar ganti rugi sampai batas waktu yang diperjanjikan berakhir. Berakhirnya perjanjian kerja ini dapat dinamakan pemutusan hubungan kerja (PHK), walaupun dalam pembahasan PHK tidak sekedar dengan berakhirnya perjanjian kerja saja.

A. DASAR HUKUM PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)

Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan tindakan pengakhiran hubungan kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan baik untuk waktu sementara maupun permanen. Pemutusan hubungan kerja ini akan mengakibatkan hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan berakhir. Walaupun pemutusan hubungan kerja merupakan kebijakan perusahaan, pemerintah berkewajiban mengatur tentang PHK. Hal ini bertujuan agar perusahaan tidak dapat melakukan pemutusan hubungan kerja secara semena-mena.

Ada beberapa dasar hukum yang harus dijadikan acuan dalam melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan, yaitu :

1. BAB XII pasal 150 s/d pasal 172 Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Pemutusan Hubungan Kerja.
2. Undang-Undang No.11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja

3. Peraturan Pemerintah No.35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), waktu kerja, alih daya, serta PHK.

B. PENYEBAB PHK DIPERBOLEHKAN

Perusahaan bisa melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya, harus berdasar undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Faktor-faktor penyebab yang diperbolehkan suatu perusahaan melakukan PHK adalah :

1. Adanya pemisahan dan peleburan perusahaan dengan sikap karyawan tidak berkeinginan melanjutkan hubungan kerja atau perusahaan memutuskan dengan memberhentikan karyawannya.
2. Perusahaan mengalami kerugian terus-menerus selama 2 (dua) tahun berturut-turut.
3. Perusahaan mengalami kepailitan dan tidak mampu melakukan pelunasan kewajiban hutang.
4. Terjadi *force majeure* atau efisiensi yang mengakibatkan penutupan perusahaan
5. Apabila terjadi sengketa antara perusahaan dan karyawan, sehingga terjadi putusan pengadilan yang menyatakan pengusaha tidak melakukan hal yang dituduhkan dan perusahaan tidak ingin melakukan pemutusan hubungan kerja.
6. Karyawan mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja karena hal-hal sebagai berikut :

- a. Pengusaha menganiaya, mengancam, atau menyuruh karyawan melakukan perbuatan yang melanggar hukum.
 - b. Perusahaan terlambat memberikan gaji dalam waktu tiga bulan berturut-turut.
 - c. Perusahaan tidak menjalankan kewajibannya, menyuruh karyawan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai perjanjian, atau memberikan pekerjaan yang membahayakan keselamatan karyawan
1. Karyawan tidak masuk kerja dalam waktu lima hari berturut-turut atau lebih, tanpa ada keterangan tertulis, serta sudah diberi peringatan secara patut dan tertulis minimal sebanyak dua kali.
 2. Karyawan mengundurkan diri setelah mengajukan permohonan tertulis minimal 30 hari sebelumnya, tidak ada ikatan dinas dan telah melaksanakan kewajiban sampai tanggal yang ditetapkan.
 3. Karyawan melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan dan telah diberi sanksi sebanyak tiga kali.
 4. Karyawan tidak dapat masuk kerja selama enam bulan karena dipenjara atau menjadi terduga tersangka kasus kriminal.
 5. Karyawan mengalami sakit atau cacat akibat kecelakaan kerja sehingga tak lagi mampu memenuhi kewajiban kerja setelah 12 bulan.

6. Karyawan memasuki masa pension ata meninggal dunia.

Kasus keseharian di dunia kerja, PHK yang dilakukan oleh pengusaha menjadi PHK yang sering terjadi. Menurut Prof. Imam Soepomo, PHK dapat diklasifikasikan dalam 4 macam, yaitu :

1. PHK oleh pengusaha
2. PHK oleh pekerja
3. PHK oleh pengadilan
4. PHK yang putus demi hokum

Walaupun PHK berakibat dapat pesangon, namun peristiwa PHK tetap tidak disambut gembira oleh pekerja, karena ketidakjelasan masa depan pekerja tersebut. Ketentuan memutus hubungan kerja kepada karyawan harus melalui prosedur hukum yang berlaku. Berdasar undang-undang ketenagakerjaan No.13 tahun 2003 terdapat ketentuan mem-PHK pekerja sebagai berikut :

1. Berdasar pasal 151 ayat 3, harus ada syarat yang menjadi ketetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI).
2. Terdapat alasan yang kuat :
 - a. Kesalahan berat (Pasal 158 ayat 1), antara lain :
 - i. Menipu, mencuri, menggelapkan barang perusahaan
 - ii. Memberi keterangan palsu/ yang dipalsukan
 - iii. Mabuk, minum-minuman keras di perusahaan
 - iv. Melakkan perbuatan asusila/berjudi di perusahaan

- v. Menganiaya, mengancam, mengintimidasi kawan sesama pekerja/pengusaha
- vi. Membujuk teman sesama pekerja/pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan Undang-Undang.
- vii. Ceroboh, merusak/membiarkan barang milik perusahaan dalam keadaan bahaya.
- viii. Melakukan perbuatan di perusahaan yang diancam dengan pidana penjara 5 tahun atau lebih.
- ix. Membongkar rahasia perusahaan.

Kesalahan berat tersebut harus didukung oleh bukti sebagai berikut :

1. Pekerja tertangkap tangan.
2. Pengakuan dari pekerja yang bersangkutan.
3. Bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat pihak berwenang di perusahaan dengan 2 orang saksi.

Hak pekerja yang melakukan kesalahan berat tersebut adalah berhak atas uang penggantian hak yang diatur dalam pasal 156 ayat 4.

1. Kesalahan ringan, berdasar pasal 161 ayat 1 antara lain :
 - a. Melanggar ketentuan dalam perjanjian kerja, peraturan kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama setelah ada peringatan pertama, kedua dan peringatan ketiga secara berturut-turut.
 - b. Surat peringatan tersebut berlaku minimal 6 bulan, kecuali ditetapkan lain (Pasal 161 ayat 2).

2. Hak pekerja yang melakukan kesalahan ringan adalah :
 - a. Brhak atas uang pesangon sebesar satu kali sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2
 - b. Berhak atas uang penghargaan masa kerja sebesar satu kali sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3
 - c. Berhak uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4.

Berdasar Pasal 14 ayat 1 dan 2, serta berdasar Kepmen No.150 tahun 2000, PHK memenuhi prosedur tertentu yakni permohonan PHK dibuat diatas kertas bermaterai, yang memuat :

1. Nama, alamat perusahaan
2. Nama, alamat yang di PHK
3. Umur, jumlah keluarga
4. Masa kerja, tanggal mulai kerja
5. Upah berakhir
6. Alasan di PHK

C. LARANGAN PENGUSAHA MELAKUKAN PHK

Sesuai pasal 151 ayat 3, salah satu persyaratan bisa mem-PHK pekerja, harus ada penetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI). Apabila pelaksanaan PHK tanpa ada penetapan dari LPPHI, maka batal demi hukum. Sebelum ada penetapan dari LPPHI, maka pengusaha dan pekerja tetap melaksanakan segala hak dan kewajibannya, (Pasal 155 ayat 2). Pengusaha dapat melakukan penyikapi terhadap ketentuan

tersebut tanpa melanggar ketentuan, yaitu dengan cara melakukan tindakan skorsing pada pekerja dengan tetap membayar upah dan hak-hak lainnya pada pekerja, (Pasal 155 ayat 3).

Ketentuan pada pasal 153 ayat 1, pengusaha dilarang melakukan PHK terhadap pekerja dengan alasan sebagai berikut :

1. Pekerja sedang sakit selama 12 bulan terus-menerus menurut keterangan dokter.
2. Pekerja menjalankan kewajiban negara sesuai ketentuan prundang-undangan yang berlaku.
3. Pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agama (missal naik haji).
4. Pekerja sedang menikah.
5. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, menyusui bayinya,
6. Pekerja punya pertalian darah/ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan.
7. Pekerja mendirikan/menjadi anggota/pengurus Serikat Pekerja dalam satu perusahaan.
8. Pengaduan pekerja pada yang berwajib karena pengusaha melakukan pidana kejahatan.
9. Perbedaan paham, agama, aliran, suku, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, status pekawinan dengan pengusaha.
10. Pekerja cacat tetap, sakit akibat kcelakaan kerja.

PHK yang dilakukan dengan alasan-alasan tersebut diatas, secara otomatis batal demi hukum dan pengusaha wajib mempekerjakan pekerja yang bersangkutan, (Pasal 153 ayat 2).

Sementara itu menurut Pasal 154, pengusaha melakukan PHK tanpa penetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI) apat terjadi apabila :

1. Pekerja dalam masa percobaan
2. Pekerja mengundurkan diri
3. Pekerja mencapai usia pension
4. Pekerja meninggal dunia
5. Kontrak kerjanya sudah habis

D. PENCEGAHAN PHK MASSAL

Pekerja merupakan sumber daya yang menjadi asset penting dan tidak dapat dipisahkan dari upaya dalam menjamin kelangsungan usaha sebuah perusahaan. Oleh sebab itu hubungan kerja yang telah di laksanakan perlu di pelihara secara terus-menerus dalam suasana hubungan industrial yang damai dan harmonis, dinamis berkeadilan dan bermartabat.

Namun apabila terjadi kesulitan yang dialami perusahaan dan membawa pengaruh terhadap ketenagakerjaan, berdasar Surat Edaran No. SE-907/MEN/PHI-PPHI/X/2004 tentang Pencegahan Pemutusan Hubungan Kerja Massal, maka PHK haruslah

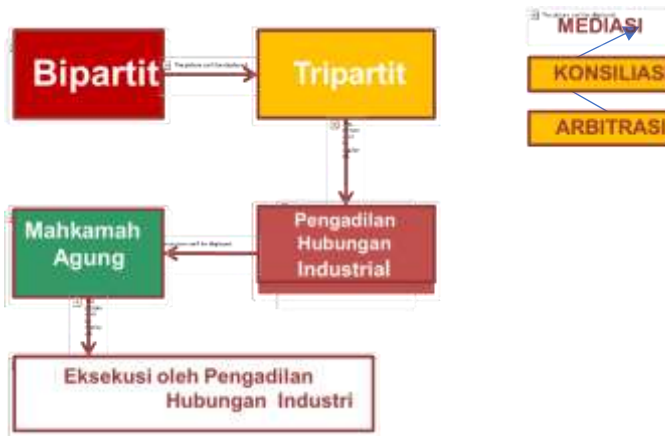
merupakan upaya terakhir, setelah dilakukan upaya sebagai berikut :

1. Mengurangi upah dan fasilitas pekerja tingkat atas, missal pekerja tingkat manajer dan direktur.
2. Mengurangi shift.
3. Membatasi/menghapus kerja lembur.
4. Mengurangi jam kerja
5. Mengurangi hari kerja
6. Meliburkan atau merumahkan pekerja secara bergilir untuk sementara waktu.
7. Tidak memperpanjang kontrak bagi pekerja yang sudah habis masa kontraknya.
8. Memberikan pension bagi yang sudah memenuhi syarat.

Pemilihan beberapa alternative seperti tersebut diatas harus dibahas terlebih dahulu dengan Serikat Pekerja atau dengan wakil pekerja jika didalam perusahaan tersebut tidak ada Serikat Pekerja. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kesempatan dalam mencapai mufakat di lembaga bipartite, sehingga diharapkan dapat dicegah kemungkinan terjadinya PHK.

E. TENGGANG WAKTU HUKUM PENYELESAIAN PHK

Apabila perusahaan melakukan PHK dan berbuntut sampai ke wilayah hokum, maka tenggang waktu hokum penyelesaian PHK seperti bagan dibawah :



Penjelasn Alur :

1. Perundingan Bipartit dengan waktu penyelesaian 30 hari
2. Mediasi dengan waktu penyelesaian 30 hari
3. Konsiliasi, waktu penyelesaian 30 hari
4. Arbitrasi, waktu penyelesaian 30 hari
5. Jawaban anjuran 10 hari kerja (tidak dijawab dianggap menolak)
6. Gugatan PHK (pasal 160 ayat (3) dan Pasal 162) : selama 1 tahun
7. Gugatan Hak : 2 tahun
8. Pengadilan Hubungan Industrial waktu penyelesaian 50 hari kerja
9. Menyatakan Kasasi 14 hari kerja
10. Mengajukan Memori Kasasi 14 hari kalender sejak menyatakan
11. Mengajukan kontra memori Kasasi 14 hari kalender sejak menerima pemberitahuan
12. Mahkamah Agung : waktu penyelesaian 30 hari kerja

F. KEWAJIBAN PENGUSAHA TERHADAP PEKERJA YANG DI PHK

Apabila terjadi PHK, maka pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak yang seharusnya diterima. Besarnya uang pesangon sesuai ketentuan Pasal 156 ayat 2, diatur sebagai berikut :

NO	MASA KERJA	PESANGON
1	Kurang dari 1 tahun	1 bulan upah
2	1 s/d 2 tahun	2 bulan upah
3	2 s/d 3 tahun	3 bulan upah
4	3 s/d 4 tahun	4 bulan upah
5	4 s/d 5 tahun	5 bulan upah
6	5 s/d 6 tahun	6 bulan upah
7	6 s/d 7 tahun	7 bulan upah
8	7 s/d 8 tahun	8 bulan upah
9	8 s/d 9 tahun	9 bulan upah

Sementara besarnya uang penghargaan masa kerja diatur dalam pasal 156 ayat 3, seperti dalam table dibawah

:

NO	MASA KERJA	PENGHARGAAN MASA KERJA
1	3 s/d 6 tahun	2 bulan upah

2	6 s/d 9 tahun	3 bulan upah
3	9 s/d 12 tahun	4 bulan upah
4	12 s/d 15 tahun	5 bulan upah
5	15 s/d 18 tahun	6 bulan upah
6	18 s/d 21 tahun	7 bulan upah
7	21 s/d 24 tahun	8 bulan upah
8	24 tahun atau lebih	10 bulan upah

Uang penggantian hak diatur dalam pasal 156 ayat 4, yaitu meliputi :

1. Cuti tahunan yang belum diambil/belum gugur
2. Biaya/ongkos pulang untuk pekerja dan keluarganya ke tempat dimana pekerja diterima bekerja
3. Penggantian rumah, pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat.
4. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Komponen upah yang ditetapkan/digunakan sebagai dasar perhitungan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak sesuai Pasal 157 ayat 1, terdiri dari :

1. Upah pokok
2. Semua tunjangan yang bersifat tetap yang diberikan pada pekerja dan keluarganya (tunjangan jabatan, tunjangan suami istri dan anak)

3. Harga dari jatah yang diberikan secara cuma-cuma.
4. Apabila status pekerja bukan pekerja tetap, maka dapat dibedakan dalam 3 status pekerja, yaitu :
5. Status pekerja harian, berdasar Pasal 157 ayat 2 bahwa penghasilan sebulan adalah 30 kali penghasilan sehari.
6. Status pekerja borongan/satuan hasil, maka penghasilan sehari adalah sama dengan pendapatan rata-rata per-hari selama 12 bulan terakhir, dengan ketentuan tidak boleh kurang dari ketentuan Upah Minimum Propinsi/Upah Minimum Kabupaten/Kota, (Pasal 157 ayat 3).
7. Status pekerja tergantung pada keadaan cuaca dan upahnya didasarkan pada upah borongan, maka perhitungan upah per-bulan dihitung dari upah rata-rata 12 bulan terakhir (Pasal 157 ayat 4).

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia. (2003), Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, Jakarta.
- Sekretaris Negara Republik Indonesia. (2020), Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020, Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, Jakarta
- Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia (2004), Surat Edaran No. SE-907/MEN/PHI-PPHI/X/2004 tentang Pencegahan Pemutusan Hubungan Kerja Massal, Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, Jakarta
- Azhar, M. (2015), Buku Ajar Hukum Ketenagakerjaan, Akademi Taruna Kepolisian Republik Indonesia, Semarang.
- Kartawijaya, AD. (2018), Hubungan Industrial Pendekatan Komprehensif-Inter Disiplin Teori-Kebijakan-Praktik, ALFABETA, Bandung

PROFIL PENULIS



Anis Turmudhi

Lahir di Boyolali pada September 1972. Pendidikan S-1 di IKIP Yogyakarta (1998), S-2 di Magister Sains konsentrasi Manajemen SDM di STIEPARI Semarang (2018). Riwayat pekerjaan sebagai dosen pada tahun 1999 – 2004 di Politeknik Sains dan Teknologi Komunikasi (STENKO) Yogyakarta. Tahun ajaran 2018/2019 dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) AKA Semarang. September 2019 sampai sekarang dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Totalwin Semarang. Jabatan struktural penulis saat ini sebagai Kepala Program Studi D-3 Manajemen Perusahaan. Alamat email : anisturmudhi@gmail.com

BAB 13 KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA

**Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.M., M.Pd.
Universitas Pelita Bangsa**

A. Latar Belakang

Keselamatan kerja telah menjadi perhatian dalam pemerintahan dan dunia bisnis sejak lama. Faktor keselamatan kerja menjadi penting karena berkaitan erat dengan kinerja karyawan dalam perusahaan. Semakin lengkap fasilitas keselamatan kerja maka semakin sedikit juga kemungkinan kecelakaan kerja. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem ketenagakerjaan dan sumber daya manusia. K3 tidak saja penting dalam meningkatkan jaminan sosial dan kesejahteraan para pekerja nya akan tetapi jauh dari itu K3 mempunyai dampak positif terhadap keberlanjutan produktivitas kerja. Maka dari itu, isu K3 pada saat ini bukan sekedar kewajiban yang harus diperhatikan oleh para pekerja namun juga harus dipenuhi oleh sebuah sistem pekerjaan. Dengan kata lain pada saat ini K3 bukan semata sebagai kewajiban, akan tetapi sudah menjadi kebutuhan untuk setiap pekerja dan untuk setiap bentuk kegiatan pekerjaan.

B. Pengertian K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja)

Pengertian K3 Menurut OHSAS 18001:2007 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan kondisi serta [faktor](#) yang dapat berdampak pada keselamatan dan kesehatan kerja karyawan ataupun orang lain (kontraktor, pemasok, pengunjung dan tamu) di [tempat kerja](#) (Adzim, 2021). Selain itu, tujuan dari K3 tidak hanya untuk memberikan perlindungan terhadap tenaga kerja dan orang lain yang berada di tempat kerja agar terjamin keselamatannya, akan tetapi juga untuk mengendalikan resiko terhadap peralatan, aset, dan sumber produksi sehingga dapat digunakan secara aman dan efisien agar terhindar dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Filosofi K3 menurut International Association of Safety Professional (Irzal, 2016)

1. Safety is an ethical responsibility.

K3 merupakan tanggung jawab moral atau etik. Masalah K3 hendaknya menjadi tanggungjawab moral untuk menjaga keselamatan sesama manusia. K3 bukan sekadar pemenuhan perundangan atau kewajiban.

2. Safety is a culture, not a program.

K3 bukan sekadar program yang dijalankan oleh perusahaan hanya sekadar mendapatkan penghargaan dan sertifikat. K3 justru menjadi cerminan dari budaya dalam organisasi.

3. Management is responsible.

Manajemen perusahaan adalah yang paling bertanggungjawab mengenai K3. Sebagian tanggung jawab dapat dilimpahkan secara beruntun ke tingkat yang lebih bawah.

4. Employee must be trained to work safety.

Setiap tempat kerja, lingkungan kerja dan jenis pekerjaan pastinya memiliki karakteristik dan persyaratan K3 yang berbeda. Tetapi K3 harus ditanamkan dan dibangun melalui pembinaan dan pelatihan.

5. Safety is a condition of employment.

Tempat kerja yang baik merupakan tempat kerja yang aman, lingkungan kerja yang menyenangkan dan serasi akan mendukung tingkat keselamatan. Kondisi K3 dalam perusahaan juga cerminan dari kondisi ketenagakerjaan.

C. Ruang Lingkup K3

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menjaga keselamatan di tempat kerja menurut (Candrianto, 2020) antara lain:

1. Mendisain area kerja yang aman. Dimulai dari peralatan yang paling sederhana sampai pada peralatan yang canggih seperti bangku, lemari dan meja kerja, furniture, konveyor, fallet, peralatan ringan, peralatan berat lainnya dan kendaraan. Pengaturan tata letak sangat penting untuk membantu mencapai efisiensi dan efektivitas kerja, mencegah error, dan terakhir

menekan terjadinya hal yang tidak diharapkan yang berakibat kecelakaan.

2. Selalu menjaga kebersihan area kerja. Hal ini adalah bagian cara kerja yang aman dan sehat, karena area kerja yang bersih merupakan wilayah kerja yang aman dan sehat.
3. Banyak usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesehatan kerja. Pada area kerja yang bersih bahaya dapat tersingkirkan, disamping itu area kerja yang bersih juga akan meningkatkan produktivitas yang lebih besar dari pekerja.
4. Libatkan karyawan, salah satu cara mengatasi lingkungan kerja yang tidak aman yaitu dengan cara melibatkan karyawan anda dalam proses perencanaan safety. Karyawan merupakan orang pertama yang paling memahami situasi di tempat kerja. Mereka juga akan termotivasi dengan baik untuk safety.
5. Memberikan instruksi yang jelas, pesan-pesan keselamatan dalam bekerja sangat penting bagi pekerja, maka berikan instruksi kerja yang jelas, berikan pelatihan untuk memperjelas dan meningkatkan pemahaman. Instruksi diberikan dalam bentuk tertulis dan pastikan setiap pekerja membaca, mempelajari dan memahaminya. Terakhir pastikan pekerja mengakui sebagai penerimaan terhadap program kerja *safety* anda.

6. Fokus pada hal-hal yang fleksibel atau masuk akal untuk dilakukan, fokuskan usaha keselamatan pekerja pada masalah yang paling mungkin bisa dilakukan. Memberikan fokus kepada masalah yang besar sangatlah penting, namun hal tersebut termasuk yang tidak mungkin bisa dilaksanakan oleh pekerja dan hal ini akan berkontribusi kepada terjadinya pelanggaran yang berdampak kepada cedera atau kecelakaan.
7. Membuka diri untuk menerima masukan, kritikan dari bawahan. Ini bagian dari cara mengatasi lingkungan kerja yang tidak nyaman. Mendorong pekerja untuk melaporkan kepada atasannya tentang kekurangan, isu-isu, wawasan dalam masalah safety. Hal ini dapat berdampak terhadap membudayakan safety di tempat kerja. Pimpinan tempat kerja juga harus membuka diri untuk menerima masukan, kritikan dari bawahan.
8. Melakukan observasi, atasan dalam perusahaan harus melakukan observasi dan mempelajari setiap pekerja melakukan pekerjaan mereka. Perhatikan dan lakukan koreksi pada pekerja yang melakukan jalan pintas, dan memberikan penghargaan kepada pekerja yang melakukan tugas-tugas secara baik dan mereka dijadikan sebagai teladan bagi pekerja yang lain.
9. Menjaga semua mesin dan peralatan dalam keadaan baik termasuk tanggung jawab atasan untuk memastikan bahwa semua mesin dan peralatan kerja

berada di dalam kondisi yang baik. Selain itu pastikan juga memelihara shift kerja, roster kerja dengan sebaik-baiknya.

10. Hazard bahaya, hindari bahaya yang tidak perlu. Untuk hal itu lakukan pemeriksaan rutin atau sesering mungkin di lingkungan kerja. Selain itu perlu juga pemahaman, kemahiran untuk melakukan Identifikasi Bahaya dengan baik dan benar.
11. Melakukan review, setiap tahun atau setiap ada perubahan di tempat kerja harus dilakukan peninjauan kembali pedoman kerja keselamatan di tempat kerja. Mulailah melakukan review tahunan dengan melakukan pemeriksaan tempat kerja anda, dan penelaahan menyeluruh terhadap Sistem. Program keselamatan di tempat kerja.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Berdasarkan UU No. 1 Tahun 1970 mengenai keselamatan kerja bahwa tujuan Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang berkaitan dengan mesin, peralatan, landasan tempat kerja dan lingkungan tempat kerja merupakan upaya mencegah terjadinya kecelakaan dan sakit akibat kerja, memberikan perlindungan pada sumber-sumber produksi sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Hal ini tentu sangat penting mengingat apabila kesehatan karyawan

buruk mengakibatkan turunnya pencapaian atau output serta motivasi kerja (Setyarso, 2020).

Tujuan Kesehatan dan Keselamatan Kerja dalam setiap lingkup pekerjaan menurut (Rahayu, 2022) sebagai berikut :

1. Melindungi karyawan atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional.
2. Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada di tempat kerja tersebut.
3. Memelihara sumber produksi agar dapat digunakan dengan tepat.

Adapun manfaat dari penerapan Kesehatan dan keselamatan kerja yang tepat untuk 3 pihak yaitu :

1. Manfaat K3 untuk Karyawan
 - a. Pekerja dapat memahami bahaya dan risiko dari pekerjaannya.
 - b. Pekerja memahami tindakan pencegahan agar tidak terjadi kecelakaan.
 - c. Pekerja dapat mengetahui bagaimana bertindak dalam keadaan darurat, seperti kebakaran, gempa, dan sebagainya.
 - d. Pekerja mampu berpartisipasi dalam menciptakan tempat kerja yang nyaman dan aman.
 - e. Pekerja memahami hak serta kewajibannya dalam peraturan terkait keselamatan dan kesehatan kerja.

- f. Pekerja dapat melindungi rekannya dari risiko kecelakaan kerja.
 - g. Pekerja dapat menghindarkan keluarganya dari penyakit yang mungkin bisa tertular dari tempat kerja.
 - h. Pekerja mampu untuk tetap memiliki penghasilan.
 - i. Pekerja mampu untuk tetap berkontribusi terhadap perekonomian keluarga.
2. Manfaat K3 untuk Masyarakat
- a. Masyarakat dapat terlindungi dari kecelakaan dan penyakit akibat pekerjaan yang diakibatkan operasional perusahaan di lingkungan masyarakat.
 - b. Masyarakat dapat memastikan anggota keluarganya dapat pulang dengan sehat dan selamat.
 - c. Masyarakat mendapatkan ilmu untuk penerapan keselamatan di rumah.
 - d. Masyarakat dapat memastikan perekonomian keluarga terus bergerak.
3. Manfaat K3 untuk Negara
- a. Negara dapat melindungi tenaga kerjanya.
 - b. Negara dapat terus menggerakkan perekonomian.
 - c. Negara dapat melaksanakan kesepakatan internasional.
 - d. Negara mendapatkan citra positif terhadap perlindungan tenaga kerjanya.

- e. Negara dapat terlindungi dari ketidakstabilan politik akibat isu kecelakaan kerja.
- f. Negara dapat mengurangi biaya yang ditimbulkan dari pembayaran asuransi milik negara kepada pekerja yang mengalami kecelakaan.

Adapun syarat-syarat keselamatan kerja berdasarkan UU nomor 1 tahun 1970, (Supriyadi, 2020) :

1. Mencegah dan mengurangi Kecelakaan
Lingkungan kerja yang aman merupakan lingkungan yang bebas dari kecelakaan. Jika di tempat kerja masih terjadi kasus kecelakaan baik kecil, sedang atau berat, maka tempat kerja tersebut tidak dapat dikatakan tempat kerja yang aman.
2. Mencegah, mengurangi, dan memadamkan kebakaran
Tempat kerja yang aman merupakan tempat kerja yang bebas dari bahaya kebakaran, Apabila di tempat kerja masih terjadinya bahaya kebakaran, maka tempat kerja tersebut masih tergolong tidak aman.
3. Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan
Tempat kerja yang aman juga harus bebas dari bahaya peledakan. Semua potensi yang dapat meledak seperti bejana bertekanan, katel uap, tangki dan sebagainya harus aman dioperasikan bebas dari peledakan.
4. Memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri
Salah satu persyaratan tempat kerja yang aman yaitu terlindungnya pekerja dari kondisi berbahaya atau keadaan

darurat yang dapat mengancam jiwanya seperti kebakaran, kebocoran gas beracun, ledakan dan sebagainya. Tempat yang aman akan menyediakan fasilitas penyelamatan dalam keadaan darurat seperti tangga darurat, jalur evakuasi, pintu darurat dan sebagainya.

5. Memberi pertolongan pada kecelakaan

Tempat kerja yang aman akan menyediakan fasilitas pertolongan pada kecelakaan seperti kotak P3K, tandu poster P3K, klinik, ambulans dan sebagainya tergantung tingkat bahayanya. Jika suatu tempat kerja tidak menyediakan fasilitas ini, maka tempat kerja tersebut belum tergolong aman.

6. Memberi alat perlindungan diri pada para pekerja

Penyediaan alat perlindungan diri (APD) yang sesuai merupakan salah satu indikator tempat kerja yang aman. Semua pekerja dilengkapi dengan alat keselamatan kerja yang sesuai dengan pekerjaan dan sifat bahayanya.

7. Mencegah dan mengendalikan timbul atau menyebar luasnya suhu, kelembaban, debu, kotoran, asap, uap, gas, embusan angin, cuaca, sinar atau radiasi, serta suara dan getaran.

Persyaratan ini berkaitan dengan keselamatan lingkungan (kesling) yang aman dan sehat bagi pekerja dan lingkungan sekitarnya. Jika perusahaan masih mengeluarkan debu, gas, uap atau suara yang mengganggu

lingkungan dan pekerja tertentu maka tergolong sebagai perusahaan yang tidak aman.

8. Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja, baik fisik maupun psikis, peracunan, infeksi dan penularan.
9. Salah satu indikator tempat kerja yang aman adalah penyakit akibat kerja. Jika ditemukan adanya gejala atau dampak suatu penyakit akibat kerja, tentu tempat kerja tersebut digolongkan sebagai tempat kerja yang tidak aman.
10. Memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai
Suatu tempat kerja yang aman, harus memiliki penerangan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan atau persyaratan menurut sifat dan jenis pekerjaannya.
11. Menyelenggarakan suhu dan lembab udara yang baik.
Tempat kerja yang aman harus memenuhi persyaratan suhu lingkungan yang aman bagi pekerja, termasuk kelembaban udara.
12. Menyelenggarakan penyegaran udara yang cukup.
13. Aspek ventilasi juga menjadi persyaratan K3 yang penting, artinya tempat kerja yang pengap, tidak ada sirkulasi udara, dapat mengakibatkan bahaya seperti kurangnya oksigen, akumulasi bahan berbahaya di udara dan lainnya.
14. Memelihara kebersihan, kesehatan dan ketertiban
Aspek Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) juga menganggap masalah kebersihan dan kerapian

(*housekeeping*) sebagai salah satu persyaratan. Apabila tempat kerja berantakan, kotor dan tidak tertata dengan baik sehingga dapat memungkinkan terjadinya kecelakaan seperti jatuh, terpeleset, tersandung atau mengundang bahaya kebakaran. Maka dari itu, syarat kebersihan dan keamanan juga perlu diperhatikan guna mendapat predikat tempat kerja yang aman dan selamat.

15. Memperoleh keserasian antara tenaga kerja, alat kerja, lingkungan, cara dan proses kerjanya

Aspek ergonomik juga menjadi persyaratan K3 di tempat kerja. Maka tempat kerja yang aman wajib menerapkan aspek ergonomik alam dan merancang tempat kerja agar sesuai dengan anatomi pekerja serta dapat mengurangi kelelahan, cedera atau penyakit akibat kerja.

16. Mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang

Kriteria keselamatan di lingkungan kerja juga menyangkut kegiatan transportasi barang, produk, atau manusia yang ada di tempat kerja. Banyak perusahaan yang menggunakan alat angkut seperti forklift, *converyor*, lift dan lainnya untuk kebutuhan produksi. Ada juga angkutan pekerja menuju tempat kerja. Dalam K3, semuanya disyaratkan agar dapat disebut tempat kerja yang aman dan selamat.

17. Mengamankan dan memelihara segala jenis bangunan

Keselamatan bangunan dan konstruksi juga menjadi indikator tempat kerja yang aman dan selamat. Apabila bangunan pabrik kotor, miring, mudah terbakar dan lainnya dapat digolongkan sebagai tempat kerja yang tidak aman dan selamat. Untuk itu, perlu persyaratan tentang keselamatan konstruksi dan bangunan.

18. Mengamankan dan memperlancar pekerjaan bongkar muat, perlakuan, dan penyimpanan barang

Aspek bongkar muat (*loading unloading*) juga menjadi persyaratan K3 di tempat kerja. Banyak pabrik atau tempat kerja yang menggunakan pergudangan (*warehouse*) namun kondisinya kurang aman dan mengandung berbagai bahaya. Sehingga salah satu kriteria tempat kerja yang aman dan selamat merupakan pengelolaan kegiatan pergudangan dan bongkar muat.

19. Mencegah terkena aliran listrik yang berbahaya

Keselamatan listrik juga menjadi indikator keselamatan di tempat kerja. Bila instalasi listrik tidak aman, tanpa perlindungan atau kondisi peralatan listrik tidak aman, maka tempat kerja tersebut juga belum dapat dikatakan tempat kerja yang aman.

20. Menyesuaikan dan menyempurnakan pengamanan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi

Perkembangan teknologi juga menjadi perhatian dalam K3, untuk itu perusahaan atau ahli K3 harus selalu

menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, penggunaan peralatan baru, metode kerja baru dan lainnya. Misalnya dengan penggunaan robot atau otomatisasi tentu berpengaruh terhadap keselamatan.

D. Hirarki Pengendalian Resiko K3



Sumber: safetysignindonesia.id

Sebagai upaya dalam pengendalian risiko diperlukan adanya hirarki atau uraian jenjang guna memberikan metode yang tepat dan terarah dalam mengelola keselamatan di tempat kerja, dengan adanya struktur tindakan pengendalian, maka para pekerja dapat memilih pendekatan yang paling efektif untuk menghilangkan bahaya dan mengurangi atau mengendalikan risiko K3 sehingga baik penyakit akibat kerja maupun kecelakaan akibat kerja dapat dihindari dan dikendalikan (PAK dan KAK).

Pada gambar di atas terlihat bahwa struktur pengendalian secara berjenjang yang secara praktis diharapkan dapat melindungi pekerja dari bahaya (PAK/KAK). Ini artinya perlu pilihan yang tepat pada hirarki yang mana yang akan dipilih, sebuah solusi bisa diterapkan dengan dimulai dari kemampuan mengidentifikasi risiko dari bahaya K3 lalu diupayakan dalam penegndalian dimulai dari hirarki tertinggi menuju ke tingkat terendah, hal ini juga perlu disosialisasikan pada pekerja di tataran operasional yang terkadang keliru atau terjebak dengan pengendalian resiko K3 adalah dimulai dari penyediaan APD. Adapun hirarki pengendalian resiko adalah sebagai berikut:

1. Eliminasi

Suatu upaya menghilangkan sumber baik itu mesin, bahan, proses, operasi, atau peralatan lain yang memiliki potensi bahaya Contoh: berhenti menggunakan mesin yang berbahaya, bahan kimia yang berbahaya, menghilangkan pekerjaan monoton dll.

2. Substitusi

Suatu upaya mengganti bahan, proses, operasi, atau peralatan dari yang berbahaya menjadi tidak berbahaya. Contoh: mengganti cat berbasis pelarut dengan cat berbasis air, mengganti mesin press otomatis maupuan manual dengan mesin press yang memiliki kecerdasan artificial mengidentifikasi mahluk hidup, dll.

3. Rekayasa Teknologi/Modifikasi

Suatu upaya melakukan modifikasi pada sumber bahaya, melakukan rekayasa lain dengan mengindahkan sumber bahaya dari pekerja dengan memasang sistem pengaman pada alat, mesin dll. Contoh: memasang sensor, membuat dua tombol control, isolasi, pelindung mesin, membuat rell penjaga dll.

4. Pengendalian Administratif

Upaya pengendalian dengan membuat aturan yang bersifat administratif yang dilakukan dari sisi pekerja. Contoh: visual management, pelatihan, kalibrasi peralatan dan monitoring lingkungan kerja, pemasangan rambu keselamatan, dll.

5. Alat Pelindung Diri (APD)

Suatu upaya penggunaan pelindung diri yang berfungsi untuk membantu mengisolasi sebagian atau seluruh tubuh dari sumber bahaya. Contoh: sarung tangan, apron, helmet, sepatu safety, ear plug dll

DAFTAR PUSTAKA

- Adzim, H. I. (2021, Juni 26). *Pengertian (Definisi) K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)*. Retrieved from <https://sistemmanajemenkeselamatankerja.blogspot.com/2013/09/pengertian-dan-definisi-k3-keselamatan.html>
- Candrianto. (2020). *Pengenalan Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Malang: Literasi Nusantara.
- Irzal. (2016). *Dasar-Dasar Kesehatan dan Keselamatan Kerja* (1 ed.). Jakarta: KENCANA.
- Rahayu, E. P. (2022). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Sukoharjo: PENERBIT PRADINA PUSTAKA.
- Salami, I. R. (2022). *Kesehatan dan Keselamatan Lingkungan Kerja*. Yogyakarta: Gajah Mada University Pers.
- Setyarso, R. (2020, Mei 21). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja Itu Penting*. Retrieved from Kementrian keuangan RI: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-cirebon/baca-artikel/13078/Kesehatan-dan-Keselamatan-Kerja-itu-Penting.html>
- Supriyadi, A. (2020, Juni 04). *18 Syarat Keselamatan Kerja Berdasarkan UU 1 Tahun 1970*. Retrieved from katigaku: <https://katigaku.top/2020/06/04/syarat-keselamatan-kerja/>
https://temank3.id/page/detail_news/3/282b5b0967ea931ce9d6be6b895c24e6
<https://safetysignindonesia.id/bukan-apd-ini-elemen-paling-efektif-dalam-hierarki-pengendalian-risiko/>

PROFIL PENULIS

Yuan Badrianto



Lahir di Jampang Tengah Sukabumi, 27 Januari 1981, menempuh pendidikan SD Impres Pasir Angin di sebuah pedesaan tanpa listrik pada saat itu dan melanjutkan pendidikan SMPN Jampang Tengah, demi mendapatkan pendidikan yang lebih baik, penulis berpindah ke pusat kota lalu menuntaskan SMA di Smart School SMUN 3 Kodya Sukabumi, lulus SMA tahun 1999 dan penulis merantau ke Bekasi.

Selama 20 tahun Penulis berkarir sebagai praktisi di Industri dan HRD sambil menuntaskan kuliah jurusan Psikologi di Universitas Az-zahra Jakarta, lulus tahun 2010, melanjutkan Pendidikan Magister Management DIKLAT di Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 2014 lalu kembali menempuh pendidikan Magister Pendidikan Islam pada Universitas Islam 45 Bekasi dengan predikat Cumlaude dan kini sedang menempuh S3 Business Administration.

Saat ini penulis menjadi Komisaris di PT Orion Madani Globalindo, beraktifitas sebagai Dosen di Universitas Pelita Bangsa, Assesor MSDM, Executive Training Development pada berbagai institusi dan LPK serta trainer asosiasi untuk Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, begitu mencintai pekerjaan di bidang SDM penulis mendapatkan *excellent award* sebagai *Proactive Leader* dari Global Company. *Passion* penulis adalah *sharing* dan mengisi pelatihan baik di organisasi perusahaan maupun pendidikan, Penulis

berharap semoga karya kecil ini dapat menjadi jembatan inspirasi bagi pembaca serta memberikan tujuan sebagai bentuk berbagi.
(yuanomg2020@gmail.com)