

Editor:

Harini Fajar Ningrum, M.M.



MSDM

(Kunci Keberhasilan Organisasi)



Novalien Carolina Lewaherilla
Aditya Wardhana
Moh. Kurdi
Vidya Amalia Rismanty
Dina Kurniawati
Mutawali
Erini Junita Sari
Endah Andriani Pratiwi
Hamdan Firmansyah
Unsul Abrar
Dyaloka Puspita Ningrum
Ismatul Maula
Dina Lusiana Setyowati
Ahmad Nizar Yogatama
Aliyah Fahmi

BOOK CHAPTER

MSDM
(KUNCI KEBERHASILAN ORGANISASI)

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

MSDM
(KUNCI KEBERHASILAN ORGANISASI)

Novalien Carolina Lewaherilla
Aditya Wardhana
Moh. Kurdi
Vidya Amalia Rismanty
Dina Kurniawati
Mutawali
Erini Junita Sari
Endah Andriani Pratiwi
Hamdan Firmansyah
Unsul Abrar
Dyaloka Puspita Ningrum
Ismatul Maula
Dina Lusiana Setyowati
Ahmad Nizar Yogatama
Aliyah Fahmi

Editor:
Harini Fajar Ningrum

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MSDM (KUNCI KEBERHASILAN ORGANISASI)

Novalien Carolina Lewaherilla
Aditya Wardhana
Moh. Kurdi
Vidya Amalia Rismanty
Dina Kurniawati
Mutawali
Erini Junita Sari
Endah Andriani Pratiwi
Hamdan Firmansyah
Unsul Abrar
Dyaloka Puspita Ningrum
Ismatul Maula
Dina Lusiana Setyowati
Ahmad Nizar Yogatama
Aliyah Fahmi

Editor :
Harini Fajar Ningrum

Tata Letak :
Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :
Rintho R. Rerung

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
vii, 271

ISBN :
978-623-362-202-8

Terbit Pada :
November 2021

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan YME, karena atas limpahan ramah dan karunia-Nya, sehingga buku ini selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku *MSDM (Kunci Keberhasilan Organisasi)* ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi atau bahan bacaan dalam menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai Ilmu Manajemen SDM.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam lima belas bab yang memuat tentang Mengenal MSDM, Perkembangan Teori MSDM, Konsep Organisasi, Strategi Rekrutmen SDM, Seleksi Penentuan SDM, Pelatihan SDM, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Pemberdayaan SDM Secara Berkala, Penilaian Kinerja SDM, Kompensasi/Balas Jasa, Mewarnai Organisasi dengan Komunikasi, Pemeliharaan Hubungan Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Konflik dan Stres Kerja, dan ditutup oleh Bab terakhir yaitu Pemutusan Hubungan Kerja.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator *book chapter* ini. Buku ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

November, 2021

Editor.

DAFTAR ISI

| | |
|--|----|
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI..... | ii |
| 1 MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA..... | 1 |
| Pendahuluan | 1 |
| Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia | 3 |
| Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia | 4 |
| Praktek-Paraktek Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 7 |
| Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 9 |
| 2 PERKEMBANGAN TEORI MSDM..... | 17 |
| Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) | 17 |
| Fase Pertama: Administrasi Personalia | 17 |
| Fase Kedua: Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas | 19 |
| Fase Ketiga: Awal Kesejahteraan dan Psikologi Industri..... | 20 |
| Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia..... | 21 |
| Fase Kelima: Periode Modern | 24 |
| 3 KONSEP ORGANISASI | 37 |
| Pendahuluan | 37 |
| Pengertian Organisasi | 38 |
| Tujuan Organisasi | 40 |
| Fungsi Organisasi | 44 |
| Bentuk Organisasi..... | 46 |

| | | |
|---|--|-----|
| | Bagan Organisasi..... | 49 |
| 4 | STRATEGI REKRUTMEN SDM | 55 |
| | Pengertian dan Strategi Perekrutan Sumber Daya Manusia..... | 55 |
| | Jenis-Jenis Perekrutan | 62 |
| | Kendala Rekrutmen | 66 |
| | Evaluasi Program Perekrutan | 69 |
| 5 | SELEKSI PENENTUAN SDM | 73 |
| | Pengertian Seleksi..... | 73 |
| | Pendekatan Seleksi..... | 74 |
| | Faktor Penting dalam Seleksi Penentuan Sumber Daya Manusia..... | 75 |
| | Hambatan Pelaksanaan Seleksi Sumber Daya Manusia..... | 77 |
| | Alat dan Tahapan Seleksi Penentuan Sumber Daya Manusia..... | 79 |
| | Tantangan Seleksi | 83 |
| | Hubungan Seleksi dengan Fungsi Personalialia..... | 84 |
| 6 | PELATIHAN SDM | 89 |
| | Pengertian Pelatihan | 91 |
| | Pentingnya Pelatihan | 92 |
| | Strategi Pelatihan | 94 |
| | Proses Pelatihan | 97 |
| 7 | PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR .. | 111 |
| | Karir di Dalam Organisasi..... | 111 |
| | Pengertian Perencanaan Karir Menurut Para Ahli | 112 |
| | Dua Elemen Utama Perencanaan Karir..... | 114 |

| | | |
|---|---|-----|
| | Pengertian Pengembangan Karir Menurut Para Ahli..... | 116 |
| | Tujuan Pengembangan Karir | 118 |
| | Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir | 119 |
| | Manfaat Pengembangan Karir | 120 |
| | Peran-Peran di Dalam Pengembangan Karir | 121 |
| | Tahap Pengembangan Karir | 121 |
| | Komponen-Komponen Pengembangan Karir | 122 |
| 8 | PEMBERDAYAAN SDM SECARA BERKALA | 129 |
| | Pemberdayaan SDM..... | 129 |
| | Tujuan Pemberdayaan SDM..... | 130 |
| | Aspek-Aspek Pemberdayaan SDM..... | 133 |
| | Langkah-Langkah Pemberdayaan SDM..... | 136 |
| 9 | PENILAIAN KINERJA SDM..... | 145 |
| | Pengertian Sumber Daya Manusia..... | 145 |
| | Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia ... | 146 |
| | Pengertian Penilaian Kinerja | 147 |
| | Mekanisme Penilaian Kinerja..... | 149 |
| | Tujuan Penilaian Kinerja | 150 |
| | Manfaat Penilaian Kinerja..... | 152 |
| | Metode-Metode Penilaian Kinerja | 153 |
| | Jenis-Jenis Penilaian Kinerja..... | 157 |
| | Proses Penilaian Kinerja | 158 |
| | Aspek-Aspek Standar Penilaian Kinerja | 159 |
| | Dimensi Penilaian Kinerja..... | 162 |
| | Penentuan Pejabat Penilai..... | 163 |

| | | |
|----|--|-----|
| 10 | KOMPENSASI/BALAS JASA..... | 169 |
| | Pengertian Kompensasi..... | 169 |
| | Jenis Kompensasi..... | 170 |
| | Metode Kompensasi..... | 172 |
| | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi..... | 173 |
| | Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi..... | 176 |
| | Asas dan Kriteria Pemberian Kompensasi..... | 178 |
| 11 | MEWARNAI ORGANISASI DENGAN KOMUNIKASI | 185 |
| | Pandemi dan Dinamika Organisasi (Studi di Lingkungan Kampus)..... | 192 |
| | Komunikasi Digital Sebagai Kebutuhan Organisasi Saat Ini..... | 195 |
| 12 | PEMELIHARAAN HUBUNGAN KERJA..... | 199 |
| | Pendahuluan..... | 199 |
| | Pengertian Pemeliharaan Hubungan Kerja..... | 200 |
| | Tujuan Pemeliharaan Hubungan Kerja..... | 201 |
| | Metode Pemeliharaan Hubungan Kerja..... | 202 |
| | Kesimpulan..... | 212 |
| 13 | KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA..... | 215 |
| | Definisi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) .. | 215 |
| | Filosofi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)... | 217 |
| | Tujuan dan Manfaat K3..... | 219 |
| | Produktivitas Kerja..... | 221 |
| | Budaya Organisasi dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)..... | 223 |
| 14 | KONFLIK DAN STRES KERJA..... | 235 |
| | Konflik di Dalam Organisasi..... | 235 |

| | | |
|----|---|-----|
| | Isu Konflik di Dalam Organisasi..... | 236 |
| | Definisi Konflik | 237 |
| | Pandangan Tentang Konflik | 237 |
| | Proses Terjadinya Konflik..... | 239 |
| | Teknik Menyelesaikan Konflik..... | 242 |
| | Stres Kerja | 245 |
| | Penyebab Stres | 245 |
| | Akibat dari Stres | 247 |
| | Pengelolaan Stres..... | 247 |
| | Ringkasan..... | 249 |
| 15 | PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA | 255 |
| | Pendahuluan | 255 |
| | <i>Breakdown</i> Pasal-Pasal Terkait Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)..... | 256 |

MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Novalien Carolina Lewaherilla, S.E., M.M., CPHCM

Universitas Pattimura

Pendahuluan

Human Resources Management/Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatian pada peranan sumber daya manusia dalam organisasi. *Human Resources Management* adalah juga bagian yang paling penting untuk mencapai keberhasilan organisasi, karena didalamnya kita menemukan apa yang disebut dengan modal manusia. Tingkat efektifitas manajemen sumber daya manusia dipandang turut mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam hubungannya dengan strategi, organisasi dapat berhasil apabila memiliki keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sumber daya yang dapat memberikan kontribusi untuk mencapai keunggulan tersebut. Sumber daya manusia diperlukan organisasi karena sumber daya manusia memiliki keunggulan lebih dibandingkan sumber daya lainnya. Dan Keunggulan yang dimiliki sumber daya manusia ini sangat berharga dan tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain di dalam organisasi, (Noe et al, 2010)

Berbicara tentang sumber daya manusia, maka sumber daya manusia adalah asset berharga (*human resources are valuable*). Sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kapabilitas tinggi akan mampu menghasilkan output dan outcome yang tinggi buat organisasi. Disamping itu dalam dunia bisnis, sumber daya manusia yang handal, kreatif dan inovatif akan menampilkan pola pelayanan yang maksimal, dimana layanan yang diberikan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Selanjutnya, sumber daya manusia tidak dapat ditiru (*human resources are rare*). Dengan kata lain, organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki keahlian tinggi akan sulit untuk ditiru oleh organisasi lain atau pesaing. Sumber daya manusia juga tidak dapat digantikan (*human resources have no substitutes*). Ketika organisasi memprioritaskan pengelolaan sumber daya manusia secara baik, memiliki motivasi tinggi, mengembangkan kemampuan, dan kapabilitas dirinya secara kontinyu, maka sumber daya manusia seperti ini perlu untuk dipertahankan. Dengan demikian, sumber daya manusia itu mengandung potensi yang sangat besar dan menjadi ujung tombak kesuksesan organisasi. Organisasi yang menyadari potensi tersebut hendaknya menerapkan model-model pengelolaan sumber daya manusia secara komprehensif, terintegrasi, fleksibel dan berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya manusia akan ditunjukkan melalui praktik –praktik manajemen yang profesional dan berlandaskan pada kebutuhan organisasi dan berpedoman pada tujuan organisasi.

Di dalam *Human Resource Management* atau Manajemen sumber daya manusia kita menemukan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan hingga pengawasan yang berperan penting secara efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya

tujuan individu, maupun organisasi. Oleh karenanya, apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mampu mencapai sasaran dan tujuannya secara optimal.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep Manajemen sumber daya manusia banyak didefinisikan oleh para ahli. Menurut Amstrong (2014) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Mondy dan Martocchio (2016) menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya. Menurut Veithzal (2009) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dalam manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan dan pengendalian praktik-praktik SDM. Yuli (2005) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain itu Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) adalah istilah yang digunakan untuk mewakili bagian dari kegiatan organisasi yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, dan manajemen karyawannya (Wall dan Wood, 2005).

Masih banyak definisi yang menjelaskan tentang pengertian Manajemen Sumber daya manusia, tetapi pada intinya dalam manajemen sumber daya manusia kita

menemukan sebuah pengelolaan manusia yang adalah harta paling berharga di dalam organisasi, dan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan bagi organisasi itu. Dimana keberhasilan ini akan dicapai jika di dalam organisasi menerapkan aturan dan prosedur yang bertalian dengan manusia di dalam organisasi itu sendiri, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis. Selain itu, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi dimana semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, (Trenbert, 2010)

Human Resources Management atau Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha memberikan pendekatan strategis untuk mengelola orang, mengembangkan komitmen dan pemanfaatan sumber daya manusia secara positif dan penuh dalam organisasi (**David and Geoffrey, 2009**). Sudah banyak temuan-temuan penelitian yang menunjukkan bahwa bahwa semakin meningkatnya investasi dalam praktik sumber daya manusia maka akan semakin meningkatkan hasil bisnis yang terimplikasi lewat peningkatan hasil keuangan dan peningkatan nilai pasar, disamping peningkatan komitmen dan kinerja organisasi. Berbagai teori telah menjelaskan hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan hasil di tingkat organisasi, dimana praktik sumber daya manusia mendorong peningkatan ketrampilan, kemampuan, dan motivasi tinggi yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong (2008) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki tujuan umum yaitu untuk memastikan organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen dan bermotivasi tinggi. Ini berarti

manajemen harus terlibat dalam mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan masa depan orang-orang dan meningkatkan serta mengembangkan kapasitas yang melekat pada diri mereka melalui pelatihan dan peluang pengembangan yang berkesinambungan. Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah untuk memastikan kinerja organisasi tercapai sesuai rencana melalui manusia yang ada di dalamnya. Memastikan bahwa manusia yang dimiliki adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif, termotivasi dengan baik serta dapat memastikan keberlangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Menurut Amstrong dan Taylor (2014), Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

1. *Support the Organizational achieving its objectives by developing and implementing human resources strategies that are integrated with the business strategy.* Dengan kata lain Tujuan Manajemen sumber daya manusia adalah mendukung organisasi mencapai tujuan dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. *Contribute the development of a highperformance culture.* Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan berkontribusi untuk mengembangkan budaya kinerja tinggi.
3. *Ensure that the organization has the talented, skilled and engage people it needs.* Dimana tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan orang-orang berbakat, trampil dan memiliki SDM yang memiliki keterlibatan yang tinggi

4. *Create a positive employment and climate of mutual trust.* Artinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan susasana dan iklim kerja yang saling percaya.
5. *Encourage the application of the ethical approach to people management.* Dengan kata lain Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sunarto (2004) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja di dalam organisasi. Dalam konteks ini produktivitas diartikan sebagai output dari perusahaan terhadap input. Sementara tujuan khusus departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional lain agar dapat mengelola karyawan di unit masing-masing.

Untuk mencapai tujuan-tujuan diatas, maka itu manajemen sumber daya manusia harus dapat memandang manusia sebagai asset penting yang harus dikelola dan ditingkatkan kompetensinya. Dengan kata lain, keunggulan sumber daya manusia tidak hanya dipandang dari apa yang dikerjakan di dalam organisasi semata tetapi lebih kepada apa yang telah dihasilkan untuk kemajuan organisasi. Semakin kompleks peran dan tugas manajemen sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan organisasi melalui pengembangan individu-individu yang ada di dalam organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia akan diimplementasikan pada proses aktivitas manajemen sumber daya manusia itu sendiri, melalui berbagai kegiatan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Adapun kegiatan tersebut sering disebut sebagai fungsi atau praktik-praktik manajemen sumber daya manusia

(human resources management practice atau human resources management function)

Praktek-Paraktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Noe, et al., (2010) menyebutkan bahwa banyak organisasi melibatkan orang-orang mereka pada kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia dan menekankan pentingnya pelaksanaan praktik tersebut yang harus dilakukan untuk mendorong kemajuan organisasi. Beberapa kegiatan praktik manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah : analisa dan desain pekerjaan (*job analyzing and job design*), rekrutmen dan seleksi (*recruiting and selection*) untuk mendapatkan calon karyawan yang potensial dan memilih karyawan yang memenuhi kriteria, pelatihan dan pengembangan (*training and development*) untuk memberikan pelatihan tentang pelaksanaan pekerjaan dan mempersiapkan mereka untuk jenjang karir berikutnya, penilaian kinerja (*performance management*), melakukan penilaian atas kinerja baik individu maupun organisasi, kompensasi (*compensation*) memberikan dan mendesain balas jasa untuk karyawan sesuai dengan kinerja mereka serta hubungan ke karyawan (*emplopyee relation*) menjaga hubungan antar karyawan dan menciptakan suasana kerja yang positif.

Dengan melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia tersebut, organisasi akan dapat berjalan sesuai rencana, efektifitas sumber daya manusia juga dapat dicapai. Disamping itu kepuasan kerja karyawan serta kepuasan pelanggan dapat di tingkatkan, organisasi akan lebih produktif dan inovatif yang akan berdampak pada kredibilitas organisasi semakin meningkat di kalangan masyarakat.

Mondy & Martocchio (2016) menguraikan ada enam bidang fungsional dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif yaitu: kepegawaian (*staffing*), pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*), manajemen kinerja (*performance management*), kompensasi (*compensation*), keselamatan dan kesehatan (*safety and health*), hubungan ke karyawan (*employee and labour relations*).

Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas dan praktik yang saling berhubungan, artinya setiap praktik sumber daya manusia fungsi yang satu mempengaruhi praktik sumber daya manusia pada fungsi lainnya. Dengan kata lain, misalnya jika praktek sumber daya manusia pada aktivitas perekrutan menggunakan keputusan yang keliru maka akan mempengaruhi praktik staffing, kompensasi, karier dan lainnya. Untuk hal ini, maka menurut Veithzal Rivai (2009) ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk membantu manajer dan operasional sumber daya manusia yakni : 1) Pendekatan Strategis, dimana manajemen sumber daya manusia memberikan andil yang besar untuk keberhasilan organisasi, 2) Pendekatan SDM, dimana manajemen Sumber daya manusia memperhatikan nilai dan martabat dalam diri manusia itu sendiri., 3) Pendekatan Manajemen, dimana tanggungjawab sepenuhnya untuk masalah sumber daya manusia ada pada manajer dan manajemen, 4) Pendekatan Sistem, yakni pendayagunaan sumber daya manusia tetap terakomodir dalam suatu sistem yang besar yakni organisasi itu sendiri dan ke 5) Pendekatan Proaktif, yakni praktik sumber daya manusia yang lebih tanggap, andil dan agresif dalam menyikapi berbagai persoalan yang terjadi pada organisasi.

Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Trend- trend perubahan di era globalisasi menuntut adanya adaptasi yang radikal dari sebuah organisasi, dimana proses penyesuaian diri sangatlah perlu, sehingga organisasi tidak mengalami stagnasi bahkan kalah dalam persaingan. Era revolusioner 4,0 yang semakin berdampak terhadap perubahan teknologi, akselerasi produk, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi dan kecendrungan-kecendrungan masyarakat jasa dan pengguna informasi semakin mengubah arena permainan dalam organisasi yang menghendaki setiap organisasi harus meningkatkan praktik sumber daya manusia menjadi lebih tangguh, inovatif dan kretatif bahkan menghasilkan berbagai perubahan yang signifikan disemua lini organisasi. Banyaknya tekanan teknologi menuntut peran yang lebih kompleks dari kebijakan manajemen organisasi. Organisasi yang ingin tetap eksis dan mempertahankan kredibilitasnya di lingkungan yang serba kompetitif harus mampu menerapkan kebijakan- kebijakan sumber daya manusia dan menggabungkan perspektif-perspektif jangka panjang dengan tetap berpatokan pada tujuan dan prestasi organisasi, kebutuhan komunitas dan kesejahteraan interpersonal. Dengan kata lain organisasi harus menghubungkan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan kebijakan strategisnya.

Dalam situasi seperti kita, kita menemukan ada 2 jenis tantangan yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu tantangan dari lingkungan internal dan internal

1. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal dapat dikelompokkan antara lain teknologi, ekonomi, sosio kultural, politik dan internasional. Berbicara tentang teknologi, maka

perubahan yang dihadapi dalam dunia teknologi dan digitalisasi ini akan berdampak pada pertumbuhan organisasi. Jika organisasi dalam hal ini bisnis dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang ada maka akan juga meningkatkan kemampuan bersaing, karena operasi perusahaan akan lebih produktif dan sumber daya manusia akan semakin menghasilkan karya-karya yang lebih inovatif dengan bantuan teknologi yang semakin canggih. Bahkan sebaliknya apabila metamerfosis dari dunia informasi teknologi ini tidak diresponi dan ditanggapi secara proaktif oleh organisasi, maka organisasi akan tetap berjalan tapi tidak akan menghasilkan progress yang lebih baik bahkan cenderung akan tergilas dalam perputaran persaingan di dunia bisnis. Disisi lain pada sektor ekonomi, sudah banyak terjadi perubahan dalam konsumsi masyarakat, disamping berbagai ketimpangan yang terjadi antara lain tidak meratanya kesempatan kerja dan terciptanya pengangguran yang sangat tinggi. Sementara bagi organisasi kemampuan factor produksi untuk lebih menghasilkan output yang berorientasi profit tidak lagi ditentukan oleh modal dan tenaga kerja semata, tetapi keadaan ekonomi mengharuskan sebuah perubahan dengan menitikberatkan pada "*human capital*" dan ini akan menjadi kunci dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi perusahaan sebagai strategi untuk memenangkan persaingan. Selain itu persaingan global di dunia ekonomi menimbulkan banyak pergeseran dan berdampak pada kebutuhan tenaga kerja. Perusahaan harus memiliki tingkat ketrampilan yang tinggi yang dapat berkontribusi menggejut hasil produksi perusahaan. (Roberth L, 2001). Pada sektor sosiokultural telah terjadi pergeseran pola pikir yang disebut *white collar worker*, yang menitikberatkan pada profesionalisme

dalam melakukan pekerjaan. Sehingga bagi organisasi atau perusahaan benar- benar harus menyikapi hal ini sebagai tantangan sekaligus sebagai peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas, kapabilitas dan profesionalitas dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Selain itu dalam ranah politik, secara mikro tantangan yang dihadapi oleh sumber daya manusia dalam organisasi adalah sejauh mana kesiapan perilaku organisasi dan perilaku individu meresponi pengaruh politik dalam penggunaan kekuasaan dan pengambilan keputusan dari pimpinan organisasi. Dan secara makro keadaan konstelasi politik di daerah maupun negara sangat memberikan dampak bagi kebijakan yang diambil dalam organisasi. Sedangkan dari sektor internasional, maka tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia perusahaan adalah semakin terbukanya hubungan kerjasama dengan dunia internasional, dimana dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) justru berdampak pada membanjirnya tenaga kerja dari luar negeri sehingga sumber daya manusia di dalam negeri akan semakin tergeserkan. Oleh sebab itu dibutuhkan sangat kesiapan organisasi dan bisnis dari sisi sumber daya manusia.

2. Tantangan Internal

Tantangan internal yang dihadapi organisasi pada era globalisasi ini selain menghadapi persaingan yang sangat ketat tetapi juga bagaimana organisasi itu secara internal harus dapat bertahan memperkuat kapasitas bisnisnya dan meningkatkan jejaring yang fleksibel dengan lingkungan mikro karena hal ini cukup berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi itu. Dalam hal ini lingkungan internal yang menjadi tantangan pengelolaan sumber daya manusia

adalah pemilik, karyawan, pelanggan. manajemen dan pemerintah. Dari sisi pemilik sebagai penanam modal bagi perusahaan, maka pemilik pastilah mengharapkan kinerja dari perusahaan yang dilaporkan kepadanya adalah kinerja yang terus mengalami peningkatan dalam segala hal termasuk sumber daya manusianya. Apabila perusahaan atau organisasi tidak meningkatkan kualitas sumberdaya manusia secara lebih maksimal, maka akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pemilik terhadap perkembangan perusahaan tersebut. Tantangan yang paling utama juga adalah tentang karyawan organisasi atau perusahaan. Berbicara tentang karyawan sebagai harta kekayaan berharga di perusahaan maka proses yang terintegrasi untuk mengelola karyawan itu sangatlah penting, mulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan, pengembangan karier, kompensasi dan semua dukungan pemeliharaan kesehatan, kesejahteraan dan psikologi lainnya. (Handoko 2001), Pengelolaan sumber daya manusia ini secara baik akan memberikan kontribusi kearah pencapaian tujuan perusahaan yang optimal. Selanjutnya tentang pelanggan, maka sebagai konsumen yang menggunakan produk perusahaan, ia menginginkan kepuasan terhadap apa yang dibeli atau digunakannya. Sehingga penyediaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan *marketing* dan *service quality* menjadi hal yang cukup penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan pelanggannya. Tentang manajemen, maka prosedur pengembangan manajemen organisasi terletak pada kemampuan leadernya menciptakan perubahan-perubahan. Oleh karena itu dimulai dari struktur organisasi yang didalamnya tersirat tugas dan tanggungjawab semua unsur manajemen yakni

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan controlling harus mampu dijalankan secara baik dan professional. Dan yang paling terakhir yang menjadi tantangan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan adalah pemerintah. Sebagai bagian yang memiliki wewenang untuk meningkatkan mutu hidup dan kesejahteraan warganya, maka pemerintah berkewajiban untuk terus mendorong dan mendampingi organisasi melakukan perbaikan-perbaikan sumber daya manusia dan kelembagaan organisasi itu. Dan sebaliknya, perusahaan atau organisasi juga harus mampu menciptakan '*human capital*' yang memiliki keunggulan dan memberi dampak positif bagi organisasi.

Dengan demikian, organisasi maupun bisnis dan para manajer haruslah menyadari bahwa tantangan dalam manajemen sumber daya manusia yang dihadapi dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia untuk menjalankan peran secara maksimal yaitu peran administrasi, peran operasi dan peran strategis, yang terimplikasi lewat tindakan-tindakan nyata pada semua lini di dalam organisasi.

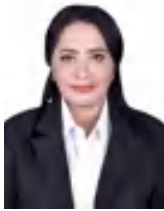
Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Amstrong (2014), Limit and Possibilities for HRM in age of Management Accountancy. *Journal of New Perspective ohf Human Resource Management*
- David G. Collings and Geoffrey Woo (2009). Handbook of Human FResources Management a Ciritical Approach, edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2009.
- Garry Dessler, 2003. Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. Prenhallindo, Jakarta.
- Linda Trenbert (2010), Organising and Human Resource Managemen, Managing Football: *An International Perspective*, Published by Elsevier Ltd. All rights reserved
- Mondy, R.W. & Martocchio, J.J. (2016). Human Resources Management, 14th Edition. England: Pearson
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright P. M. (2010). Fundamentals of Human Resource Management.
- Robert L, Malthis (2001). Manajemen Sumber daya Manusia. Edisi Pertama Jakarta- Salemba Empat.
- Sunarto (2004), Pengantar Sosiologi, Jakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- T. Hani Handoko, 2001. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE, Yogyakarta
- Veithzal Rivai, 2004. Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wal and Wood. (2005) *The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. Journal of Human Relations* Volume 58(4): 429–462. Sage Publication

Yuli (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang. Cetakan Pertama

Profil Penulis



Dr. Novalien C. Lewaherilla, S.E., M.M., CPHCM

Penulis menyelesaikan Sarjananya di Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura. Melanjutkan Studi Program Magister di Universitas Brawijaya, dan menyelesaikan Program Doktoralnya pada tahun 2018. Penulis juga memiliki Sertifikasi khusus di bidang Manajemen Sumber daya Manusia yakni Certified Profesional Human Capital Management (CPHCM)

Penulis yang berdarah Ambon ini ini adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon, sejak tahun 1999.

Bidang keilmuannya yakni Manajemen , khusus Manajemen Sumber Daya Manusia.Selain Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis juga terlibat dalam Mata Kuliah dan Kajian – kajian Kewirausahaan, Pengelolaan Bisnis dan Metodologi Penelitian Bisnis. Beberapa buku kolaborasi yang telah dihasilkan penulis antara lain: *Manajemen Bisnis Kontemporer: Prinsip dasar dan Aplikasi*, *Pengantar Bisinis: Pemasaran, Pembiayaan dan Operasi*, *Knowledge Management dan Manajemen Konflik*

Email: novalewaherilla@yahoo.com

PERKEMBANGAN TEORI MSDM

Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.

Universitas Telkom

Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Perkembangan teori manajemen sumber daya manusia secara filosofis dapat dibagi menjadi lima fase yaitu:

1. Fase pertama yaitu Administrasi Personalia (*Personnel Adminsitration*)
2. Fase kedua yaitu Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas
3. Fase ketiga yaitu Awal Kesejahteraan dan Psikologi Industri
4. Fase keempat yaitu Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia
5. Fase kelima yaitu Periode Modern

Fase Pertama: Administrasi Personalia

Sejak dimulainya revolusi industri di Inggris dengan ditemukannya mesin uap oleh James Watt pada tahun 1769 terjadi perubahan besar-besaran pada berbagai industri di dunia. Organisasi di era Revolusi Industri disusun sejalan dengan pabrik Adam Smith dengan struktur yang sederhana (Kaplan dan Norton, 2006; Feldberger, 2008). Pada tahun 1776 Adam Smith dalam

bukunya *The Wealth of Nations* memperkenalkan konsep pembagian kerja dengan mengusulkan bahwa pekerjaan dapat dibuat lebih efisien melalui pembagian kerja. Robert Owen pelopor manajemen sumber daya manusia dengan menetapkan undang-undang pabrik pada tahun 1819 dengan menekankan penilaian kinerja dan pembayaran yang adil untuk kinerja karyawan. Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase pertama atau fase awal diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1. Teori Fase Pertama: Administrasi Personalia

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|-----------|--|--|
| 1 | Adam Smith (1776) <i>An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations</i> | Pembagian kerja di mana proses produksi dipecah menjadi serangkaian tugas kecil dan masing-masing dilakukan oleh pekerja yang berbeda. |
| 2 | Robert Owen (1813) <i>Report to the County of Lanark of a Plan for Relieving Public Distress and Removing Discontent by Giving Permanent, Productive Employment to the Poor</i> | Perbaikan kondisi kerja dan kehidupan para pekerja, penilaian kinerja, dan pembayaran untuk kinerja dengan menerapkan perlakuan adil bagi karyawan |
| 3 | John Stuart Mill (1921) <i>On Liberty</i> | Pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keahlian SDM dan penerapan level upah bagi pekerja |
| 4 | Charles Babbage (1832) <i>On the Economy of Machinery and Manufactures</i> | Pemberian gaji tetap sesuai dengan sifat pekerjaan ditambah bonus sebagai bagian keuntungan perusahaan, produktivitas, pembatasan pekerjaan pada karyawan anak-anak dan wanita |
| 5 | Daniel Mc Callum dan Henry Varnum Poor (1856) <i>Superintendent Report</i> | Manajemen efektif, sistem struktur organisasi, pola komunikasi atasan dan bawahan yang formal |

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2021

Fase Kedua: Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Revolusi Industri kedua di pertengahan abad ke-19 mempengaruhi industri yang menuntut modal, termasuk produksi dan penjualan sebagai sektor bisnis terbesar (Kaplan & Norton, 2006). Belakangan, muncul teori-teori yang membahas akuntansi terkait karyawan. Pada era yang sama karyawan dianggap sebagai aset bagi organisasi (Paton, 1962; Feldberger, 2008). Menjelang akhir abad ke-19, berkembang pendekatan ilmiah terhadap manajemen. Intinya adalah bahwa perhatian utama adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja melalui metode ilmiah. Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase kedua diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2. Teori Fase Kedua:
Gerakan Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|-----------|--|--|
| 1 | Frank Gilbreth dan Lillian Gilbreth (1895) <i>The Effect of Motion Study Upon the Workers</i> | Mengemukakan peta dasar gerakan manusia yang dikenal dengan sebutan <i>Therblig</i> yang merupakan gabungan dari aspek teknis yang dikembangkan oleh Taylor dengan perspektif sosiologis dan perspektif psikologis yang pada akhirnya mampu menghasilkan kegiatan operasi yang secara sosial mampu merangsang para pekerjanya untuk berkontribusi dengan produktif |
| 2 | Frederic Winslow Taylor (1911) <i>Principles of Scientific Management</i> | Manajemen ilmiah, produksi massal, bagian yang dapat dipertukarkan, dan pembagian kerja. Apabila seorang pekerja memahami scientific management maka pekerja tersebut akan bekerja dengan optimal serta tidak akan banyak melakukan kritik terkait atasan dan pekerjaannya |

| | | |
|---|--|--|
| 3 | Henry Lawrence Gantt (1910) <i>Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living</i> | Menerapkan sistem insentif gaji dan bonus untuk yang menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih pendek. Henry Gantt mengembangkan sebuah chart atau grafik untuk lebih mendukung sistemnya yang dikenal dengan Gantt Chart |
|---|--|--|

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2021

Fase Ketiga: Awal Kesejahteraan dan Psikologi Industri

Pada awal abad ke-20, persaingan yang meningkat dan tuntutan yang mendesak untuk memenuhi pesanan membuat pemilik pabrik memperhatikan produktivitas secara serius dan berbagai isu yang menjadi fokus seperti ketidakhadiran karyawan dan *turn over* yang tinggi dengan mendirikan departemen personalia untuk pertama kalinya pada tahun 1914 untuk perekrutan dan seleksi pekerja dan pemeliharaan catatan karyawan. Namun dalam perkembangannya, departemen personalia ini diminta untuk mengurus pelatihan, administrasi kesejahteraan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja dan pengurangan tenaga kerja. Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase kedua diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.3.

Fase Ketiga: Awal Kesejahteraan dan Psikologi Industri

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|-----------|---|--|
| 1 | Hugo Munsterberg (1913) <i>Psychology and Industrial Efficiency</i> | Menjelaskan bahwa studi perilaku dapat memotivasi pekerja dengan cara penemuan penggunaan orang terbaik, prosedur kerja, dan penggunaan <i>best possible effect</i> . Mengembangkan koneksi antara <i>scientific management</i> dan <i>industrial psychology</i> atau <i>human behaviour</i> . Konsepnya yang terkenal adalah peningkatan efisiensi melalui <i>scientific work analysis</i> pada pekerja |

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|----|--|--|
| 2 | Henry Ford (1922) <i>My Life and Work</i> | Mendirikan departemen personalia yang disebut Departemen Sosiologi pada tahun 1914 yang mengurus perekrutan, seleksi pekerja, pemeliharaan catatan karyawan, pelatihan, administrasi kesejahteraan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja dan pengurangan tenaga kerja |
| 3 | Walter Dill Scott (1900) <i>Increasing Human efficiency in Business</i> | Mengembangkan berbagai tes terhadap sejumlah variasi dari fungsi mental guna menentukan karyawan yang memiliki prospek yang diinginkan |
| 4 | Benjamin Seebohm Rountree (1902) <i>Poverty: A Study of Town Life</i> <i>Poverty: A Study of Town Life</i> | Menjelaskan bahwa kemiskinan yang terjadi disebabkan karena terjadinya pengangguran yang didominasi oleh usia produktif. |
| 5 | Edward D. Jones (1901) <i>Economic Crises: Crises and the Wage System</i> | Mengarahkan berbagai usaha perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan mengikat pekerja dengan latar belakang dan mengidentifikasi sekaligus meningkatkan talenta dan solusi masalah keorganisasian perusahaan. |
| 6 | Harrington Emerson (1900) <i>The Twelve Principles of Efficiency</i> | Memberikan kontribusi perintisnya untuk manajemen secara ilmiah (<i>scientific management</i>) yaitu 12 prinsip efisiensi (<i>the twelve principles of efficiency</i>) |
| 7 | Oliver Shelton (1930) <i>The Philosophy of Management</i> | Manajemen menekankan tidak hanya pada teknik namun lenih kepada pemahaman kepada sumber daya manusia. Seorang pemimpin harus memiliki kesabaran, semangat, dan simpati. |

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2021

Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia

Pada fase keempat ini lebih menekankan pada kepentingan bersama antara manajemen dan pekerja. Inti dari pendekatan hubungan manusia adalah tanggung

jawab utama dari manajemen yang efektif untuk mengadopsi pendekatan hubungan manusia terhadap personelnya. Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase ketiga diuraikan pada tabel berikut ini

Tabel 2.4.
Fase Keempat: Pertumbuhan Konsep Hubungan Manusia

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|----|--|--|
| 1 | Elton Mayo (1933) <i>The Human Problems of an Industrialized Civilization</i> | Produktivitas tidak hanya bergantung pada lingkungan fisik tetapi juga pada norma sosial, perasaan pribadi, fokus pada faktor manusia terkait dengan kelelahan kerja dan motivasi. |
| 2 | FJ Roethlisberger (1939) <i>Management and the Worker: An Account of A Research Program Conducted by the Western Electric Company</i> | Produktivitas tidak hanya bergantung pada lingkungan fisik tetapi juga pada norma sosial, perasaan pribadi, fokus pada faktor manusia terkait dengan kelelahan kerja dan motivasi. |
| 3 | Douglas McGregor (1960) <i>The Human Side of Enterprise</i> | Mengajukan dua set asumsi tentang sifat manusia: Teori X dan Teori Y. |
| 4 | WF White (1962) <i>Theory of Collective Behavior</i> | Memperhatikan berbagai elemen sosial pekerja seperti mitos, keyakinan, potensi terjadinya kekerasan, |
| 5 | Lyndall Urwick (1956) <i>Management Span of Control</i> | Mensintesiskan dan mengonsolidasi semua pemikiran terkait struktur manajemen dan fungsi seorang eksekutif. |
| 6 | Mary Parker Follett (1924) <i>Creative Experience</i> | Dibutuhkan kemampuan dan ketrampilan guna mengatur orang-orang dalam organisasi |
| 7 | Abraham Maslow (1943) | Hierarki lima kebutuhan yaitu kebutuhan psikologis, kebutuhan rasa aman, |

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|----|---|---|
| | <i>A Theory of Human Motivation</i> | kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri |
| 8 | Frederick Herzberg (1959) <i>The Motivation to Work</i> | Menyarankan faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja |
| 9 | Henry Fayol (1916) <i>Administration Industrielle et Generale</i> | Membagi aktifitas dalam organisasi industri menjadi enam bagian yaitu : <i>Technical, Commercial, Financial, Security, Accounting, dan Managerial</i> |
| 10 | Max Weber (1904) <i>The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism</i> | Hirarki birokrasi dalam organisasi. Konsep ini fokus pada karyawan yang bertanggungjawab pada posisinya berdasarkan kualifikasi yang dimilikinya |
| 11 | Chester Barnard (1886) <i>The Function of Executives</i> | Organisasi disamping terdapat hubungan formal, juga berkembang hubungan informal |
| 12 | Luther Gullick (1937) <i>Notes on the Organization Theory</i> | Membagi manajemen menjadi fungsi <i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting, dan Budgeting</i> |
| 13 | Herbert A. Simon (1947) <i>Administrative Behavior</i> | Pengambilan keputusan berdasarkan pada aplikasi pada tiap kondisi dan situasi masalah yang berbeda. |
| 14 | McClelland (1951) <i>Personality</i> | Teori motivasi menjadi teori tiga kebutuhan yakni: <i>the need for achievement, the need for power dan the need for affiliation</i> |
| 15 | Stacey J. Adams (1965) <i>Inequality in Social Exchange</i> | Mencetuskan <i>equity theory</i> yang mengacu kepada persepsi pekerja terhadap keadaan mereka dan keadilan perlakuan bagi mereka jika dibandingkan dengan orang lain. |

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2021

Fase Kelima: Periode Modern

Dalam bisnis modern, pembentukan divisi sumber daya manusia sepenuhnya terintegrasi dengan strategi perusahaan. Dalam periode ini, pengelolaan sumber daya manusia mencapai kemajuan luar biasa dengan *Management By Objectives* (MBO), *Human Resource Management* (HRM), *Human Resource Development* (HRD), dan *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Para tokoh yang berkontribusi pada teori manajemen SDM pada fase kelima diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.5. Fase Kelima: Periode Modern

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|----|--|---|
| 1 | Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964) <i>The Managerial Grid</i> | Mengembangkan teori kepemimpinan menggunakan <i>managerial grid</i> |
| 2 | Douglas McGregor (1953) <i>The Human Side of Enterprise</i> | Mengembangkan teori motivasi X dan Y. |
| 3 | Rensis Likert (1950) <i>Developing Patterns in Management</i> | Empat sistem manajemen yaitu 1) <i>Exploitative Authoritative</i> 2) <i>Benevolent Authoritative</i> 3) <i>Consultative System</i> 4) <i>Participative System</i> . |
| 4 | Chris Argyris (1957) <i>Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual</i> | Memperkenalkan teori sistem terbuka bagi organisasi yang menggunakan perilaku organisasi sebagai fokus utama. |
| 5 | Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1955) <i>Principles of Management; An Analysis of Managerial Functions</i> | Manajemen merupakan sebuah <i>circular loop</i> yang berhubungan dengan fungsi pengawasan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi lainnya |

| No | Tokoh dan Publikasi | Ringkasan Kontribusi |
|----|--|--|
| 6 | Leonard R Sayles (1964) <i>Managerial Behavior; Administration in Complex Organizations</i> | Organisasi yang berhasil memiliki karakteristik yaitu <i>simplicity, flexibility, reliability, economy, acceptability.</i> |
| 7 | FE Fiedler (1978) <i>The Contingency Models and The Dynamics of The Leadership</i> | Gaya kepemimpinan tergantung pada <i>leader-member relations are good, the task is structured, dan position power is either strong or weak</i> |
| 8 | GE Kimball (1956) <i>Nature of Operations Research.</i> | Manajemen memfokuskan pada berbagai metode perencanaan strategik, dukungan keputusan strategik, dan metode penyelesaian masalah |
| 9 | Charles A.Lindblom (1959) <i>The Science of Muddling Through</i> | Mengkritisi model rasional dari pengambilan keputusan |
| 10 | Hofer dan Schendel (1978) <i>Strategy Formulation: Analytical Concepts</i> | Strategi kompetitif membutuhkan pemahaman terhadap situasi perusahaan saat ini, riwayat masa lalu dan lingkungan operasi |
| 11 | Mintzberg (1979) <i>The Structuring of Organization</i> | Mendefinisikan strategi sebagai kekuatan mediasi antara organisasi dengan lingkungannya |

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber, 2021

Daftar Pustaka

- Ali, M., Ahmad, Z., Iqbal, J. (2012). Human resource planning: A key to internal and external fit. *African Journal of Business Management*, 6 (27), 7938-7941.
- Al Marri, M.T.S., Majid, A.H.A., Hilman bin Abdullah, H. (2018). Evolution of Human Resource Management Theories and Organizational Success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(7), 571-578
- Allen, M. and Wright, P. (2006). *Strategic Management and HRM*. Cornell University. Ithaca: Center for Advance Human Resource Studies (CAHRS).
- Armstrong, M. (2000). *The Name has Changed but Has the Game Remained the Same?* *Employee Relations*, 22 (6), 576-593
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London & Philadelphia: Kogan Page
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Beer, M. (1997). The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and A New Strategic Role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56
- Boohene, R. and Asuinura, E. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Goup Ltd. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In Search of Balance-Managing the Dualities of HRM: an Overview of the Issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471
- Bowen, D. and Ostroff, C. (2004). Understanding, HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
-

- Bratton, John., Gold, Jeffrey. (2003). *Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmilan.
- Bryman, A. & Cassell, C. (2006). The Researcher Interview: A Reflective Perspective. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1 (1), 41-55
- Cassell, C. & Symon, G. (2006). Taking Qualitative Methods in Organization and management Research Seriously. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(1), 4-12.
- Cheung, M. (2013). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D.J. (2006). How Much Do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29, 341-358
- Cushway, Barry. (2017). *The Employer's Handbook*. Singapore: Kogan Page.
- Darma, P.S. (2017). The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69-78.

- Delaney, J. and Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management*, 39(4), 949-969
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I., Rozzett, K. (2012), Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Dimba, B. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137
- Dowds, N. (2010). *International Experiences of Human Resources Management in Higher Education*. A report to HEFCE.
- Drucker, P. (1994). *The Theory of The Business*. Harvard Business Review, 72(5), 95-104
- Edvardsson, I. R. (2003). *Knowledge Management and Creative HRM*. Department of Human Resource Management, University of Strathclyde
- Eldabi, T., Irani, Z., Paul, R. J. & Love, P. E. D. (2002). Quantitative and Qualitative Decision-Making Methods in Simulation Modeling. *Management Decision*, 40(1), 64-73
- Ericksen, J. and Dyer, L. (2005). Towards a SHRM Model in High Reliability Organization Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Feldberger, M. (2008). *Modern Human Capital Management*.
- Fening, F. and Amaria, P. (2011). Impact of Human Resource Management Practices on Small Firm Performance in A Country in Recession. *American Journal of Business Research*, 4(1), 23-54.

- Fossen, R. S., & Vredenburg, D. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15, 101-120.
- Given, L. (2006). Qualitative Research in Evidence-Based Practice: A Valuable Partnership. *Library Hi Tech*, 24(3), 376-386
- Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2010). One European Model of HRM? Cranet Empirical Contributions. *Human Resource Management Review*, [Online] 21, 27-36
- Gould-Williams, J. and Gatenby, M. (2010). The Effects of Organizational Context and Teamworking activities on Performance Outcomes: A Study conducted in England Local Government. *Public Management Review*, 12 (6), 759-787.
- Guest, D. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, E. D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521
- Guest, E. D. (1990). Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397
- Guest, E. D. (1991). Personnel Management: the End of Orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175
- Guest, E. D. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276
- Henderson, I. (2011). People Management: Personnel Management and Human Resource Management. *Chartered Institute Personnel Development (CIPD)*, 2-31

- Ho, C. D. (2009). Human Resource Management in Hong Kong Preschools: The Impact of Falling Rolls on Staffing. *International Journal of Education Management*, 23(3), p.217-226
- Hur, W-M., Han, S-J., Yoo, J-J. and Moon, T. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S. and Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188
- Hurwitz, J. Lines, S., Montgomery, B. and Schmidt, J. (2002). The linkage between management practices, intangibles performance and stock returns. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 51-61.
- Ismail, Velnampy, T. (2012). A Case Study Approach to Human Resource Planning -HRP- in Weaving Industry of Maruthamunai. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), 31-36.
- Johnson, P., Buehring, A, Cassell, C., Symon, G. (2006). Evaluating Qualitative Management Research: Towards A Contingent Criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 131-156
- Jui-Min Li, Jen-Shou Yang and Hsin-His Wu (2008). Improving Service Quality and Organization Performance through Human Resource Practices: A Case Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(9), 969-985

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School; London: McGraw-Hill
- Karami, A., Analoui, F. & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-Based Approach: The Evidence from British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68
- Kaufmann, B. E. (2001). Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339-374
- Kazlauskaite, R. & Buciuuniene, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (5), 78-84
- Klug, D. (2017). *Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions*. Arizona State University.
- Lengnick-Hall, Mark L., Lengnick-Hall, Cynthia A., Andrade, Leticia S., Drake, Brian. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review* ,19(1), 64–85
- Lievens, F., Harris, M.M., Van Keer, E., & Bisqueret, C. (2003). Predicting Crosscultural Training Performance: The Validity of Personality, Cognitive Ability, and Dimensions Measured by An Assessment Center and A Behavior Description Interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476–489.
- Lievens, F., De Corte, W., & Westerveld, L. (2015). Understanding the Building Blocks of Selection Procedures: Effects of Response Fidelity on Performance and Validity. *Journal of Management*, 41, 1604–1627.

- Lievens, F., & Sackett, P.R. (2017). The Effects of Predictor Method Factors on Selection Outcomes: A Modular Approach to Personnel Selection Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 102, 43–66.
- Lievens, F. (2008). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum's Organizations and Management Series. New York: Taylor & Francis.
- Long, Choc Sang (2012), "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance" *Journal of Naval Science and Engineering*, 6, 100-116.
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The Relationship between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Nishii, L., Lepak, D. and Schneider B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What's Next? Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).

- Pitacho, L.A., Palma, P., Correia, P. (2019). Work Orientation: Dimensionality and Internal Model. *Análise Psicológica*, 4 (37), 479-491.
- Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning - An Analytical study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 63-68.
- Rao, T.V. (2012). *Degree Feedback and Performance Management System*. London: Excel Books.
- Riveros, A. M. M., & Tsai, T. S. T. (2011). Career Commitment and Organizational Commitment in for-Profit and Non-Profit Sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 324-341.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Ryan, A.M., & Ployhart, R.E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Samer, Khasawneh.(2011). Human Capital Planning in Higher Education Institutions: A Strategic Human Resource Development Initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 534 - 544.
- Schmidt, J.A., Chapman, D.S., & Jones, D.A.(2015). Does Emphasizing Different Types of Person-Environment Fit in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence from A Field Experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 267-282.
- Sudiarditha, I.K.R., Dianta, K., Susita, D., Aisyah, N. (2019). Placement, Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. *DLSU Business & Economics Review*, 28(3), 73-80.
- Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
-

- Wright and McMahan (2011). Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. and Huggerty, J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Revue*, 16(2), 164-173
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M.R. (2005). The relationships between HR practices and firm performance: examining causal links. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-447.
- Worrall, L., Hoppas, C. (2013). Using Strategic Human Resource Management Systems to Improve Performance in Higher Education. *Conference: 8th International Conference of the Dutch HRM Network*, 1-24.

Profil Penulis



Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.

Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom dan menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (SE) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran pada tahun 1997. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Sains (MSi) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan menyelesaikan studi Magister Manajemen (MM) di prodi Manajemen Universitas Pasundan tahun 2012. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategis. Penulis memiliki pengalaman praktisi pemasaran di Citibank dan praktisi *Human Resource Development*, ISO Auditor, *General Affairs*, dan *Logistic* di Perusahaan Gas Negara Tbk serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, serta pada Kementerian Koordinator Perekonomian RI, dan Kementerian Perhubungan. Sebagai dosen tetap di Universitas Telkom, penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan menulis berbagai buku dalam bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen strategis, manajemen risiko, perilaku organisasi, perilaku konsumen, pengantar manajemen, pengantar bisnis, sistem informasi manajemen, bisnis internasional, metode penelitian, model bisnis, bisnis ekspor impor, teknologi informasi. Penulis memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Sertifikasi Nasional Profesi (BSNP) RI.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

KONSEP ORGANISASI

Moh. Kurdi, S.P., M.M.

Universitas Wiraraja

Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu perkumpulan dua orang atau lebih yang memiliki tujuan bersama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan dengan cara rasional dan sistematis. Secara bahasa organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu "*organon*" yang memiliki arti alat.

Organisasi sebagai wadah merupakan berkumpulnya orang-orang yang bekerja sama secara terorganisir dan dipimpin dalam memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas dan sesuai dengan tugasnya. Serta memahami struktur organisasi sebagaimana fungsi dari tugas masing-masing yang kemudian dikoordinir secara formal.

Dengan kata lain organisasi disebut sebagai alat untuk pelaksanaan administrasi dan manajemen dalam setiap pelaksanaan kebijakan pada setiap tingkatan. Pada pengertian tersebut organisasi ditinjau dari sudut pandang. Pertama organisasi dilihat sebagai wadah atau

tempat sebagai alat administrasi dan manajemen dalam pelaksanaan organisasi. Kedua organisasi dipandang sebagai proses dalam hubungan setiap orang yang terlibat di dalam organisasi.

Pengertian Organisasi

Sedangkan secara konseptual organisasi memiliki 2 batasan istilah “*organization*” yang berarti kata benda dan “*organizing*” yang berarti kata kerja. Sehingga dapat diartikan sebagai alat untuk rangkaian pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan secara terkonsep.

Pengertian organisasi juga banyak dikemukakan oleh para pakar baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Beberapa pengertian yang dikemukakan sebagai berikut:

Selain itu, definisi organisasi sudah banyak dikemukakan oleh para pakar, beberapa diantaranya:

Sondang P. Siagian berkata Organisasi merupakan kumpulan antara dua orang atau lebih yang bersama-sama bekerja dan terikat secara formal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan Di mana terdapat atasan atau bawahan.

Malayu S.P Hasibuan Mengatakan bahwa pengorganisasian sebagai sebuah proses dalam dalam menentukan mengelompokkan dan dan mengatur kebijakan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan serta menempatkan orang-orang pada setiap kegiatan. mempersiapkan Kan setiap kebutuhan yang diperlukan dan memberikan tanggung jawab kepada setiap orang untuk melakukan kegiatan tersebut.

Soekarno, Organisasi merupakan fungsi dari manajemen yang berarti bahwa organisasi selalu bergerak ke depan

yang memungkinkan bagi sebuah manajemen dapat bergerak pada batasan-batasan tertentu.

Pradjudi Armosudiro, Mengatakan bahwa organisasi tempat untuk mencapai tujuan tertentu dengan adanya pembagian tugas yang jelas serta hubungan kerja yang baik antara sekelompok orang yang mempunyai kewenangan.

Manullang, Organisasi yang mempunyai arti bergerak maju merupakan sebuah cara atau proses penetapan, pendistribusian pekerjaan wewenang dan tanggung jawab serta penetapan hubungan pada setiap unsur yang ada dalam organisasi pada akhirnya memungkinkan setiap orang yang dapat bekerjasama seefektif mungkin dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu perbuatan yang dilakukan dengan pembagian tugas. dengan kata lain bahwa fungsi dari organisasi menjadi sangat efektif untuk mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

Steven P. Robbin, Pengertian organisasi sebagai suatu pada kelompok sosial yang kemudian pengkoordinasian secara sengaja yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk dilakukan pembagian tugas dan wewenang dalam mencapai tujuan tertentu. organisasi juga dapat diartikan sebagai sebuah kerjasama yang dilakukan orang-orang tanpa adanya paksaan untuk mencapai tujuan.

Paul Preston dan Thomas Zimmerer, mengatakan bahwa organisasi yang berarti sekumpulan orang-orang yang dibagi sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan dilakukan secara bersama-sama.

Gibson mendefinisikan organisasi sebagai bentuk kesatuan memudahkan tercapainya sebuah tujuan dapat dicapai secara perorangan atau individu.

Chester Bernard mendefinisikan organisasi sebagai bentuk sistem kegiatan disusun secara baik dan sadar yang terdiri dari dua orang atau lebih.

Selain pengertian organisasi di atas masih banyak para ahli yang mengungkapkan pendapat tentang pengertian organisasi. Dari pengertian para ahli yang diungkapkan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi adalah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk melakukan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya secara bersama-sama.

Organisasi bisa juga dikatakan sebagai wadah atau tempat berkumpulnya orang-orang yang dilakukan secara terkonsep, terpimpin, terencana, dan terkendali dalam memanfaatkan atau menggunakan sumber daya yang ada sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan efisien dan efektif.

Organisasi adalah suatu sekumpulan orang yang saling bekerja sama demi mencapai suatu tujuan bersama dan memperoleh pengalaman dan mencapai kesepakatan bersama dalam mengambil suatu keputusan. Organisasi adalah suatu komponen yang sangat penting dalam mempengaruhi orang lain dan memiliki kewenangan untuk mendapatkan sesuatu dan memberikan dampak yang baik kepada semua orang dengan adanya organisasi. Untuk itu harus adanya organisasi yang bersifat menetap dan mencapai hasrat untuk meraih sebuah tujuan tertentu. Dan menjadikan teknologi dapat bermanfaat bagi kehidupan manusia dan menjadikan kemudahan bagi manusia dalam melakukan suatu pekerjaan.

Tujuan Organisasi

Setiap orang yang mempunyai tujuan yang sama, membuat sebuah kelompok untuk saling membantu satu sama lain demi mewujudkan tujuan tersebut. Dan hal ini telah menciptakan adanya tujuan dari organisasi. Tujuan

dari organisasi dapat dilihat dari sasaran yang hendak dicapai baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan organisasi memiliki dampak dalam pengembangan organisasi baik dalam penambahan anggota baru ataupun tujuan yang akan dicapai. Penentuan tujuan dari sebuah organisasi sangat berdampak terhadap keberlangsungan organisasi.

Penentuan tujuan pada setiap organisasi menjadi sangat urgen dikarenakan dapat memberikan motivasi, tanggung jawab dan komitmen pada setiap orang yang dalam organisasi tersebut. Sehingga tujuan dari organisasi perlu dan wajib disosialisasikan pada setiap orang yang ada ataupun anggota organisasi. Keberadaan tujuan dari organisasi menjadi sangat penting secara luas dan bervariasi menurut waktu dan keadaan pada setiap organisasi.

Ada beberapa fungsi dari tujuan organisasi:

1. Acuan kegiatan

Tujuan menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha-usaha dan kegiatan-kegiatan para anggota organisasi. Dalam hal ini, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan harus tidak dilakukan

2. Sumber Legitimasi

Tujuan organisasi menjadi dasar sumber legitimasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, dan keberadaan tujuan organisasi harus diakui oleh setiap anggota dan *stakeholder*. Pengakuan terhadap legitimasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya dan mendapatkan dukungan dari *stakeholder* yang ada.

3. Dasar Pelaksanaan

Tujuan harus bisa dapat dipahami secara jelas oleh semua elemen sehingga menjadi dasar pada setiap pelaksanaan kegiatan ataupun menjadi dasar penilaian pelaksanaan ataupun kinerja organisasi. Penetapan tujuan organisasi harus ditetapkan sesuai dengan bidang yang ada sehingga dapat dengan mudah dicapai dan diukur derajat kesuksesannya.

4. Sumber Motivasi

Organisasi bisa mendapatkan sumber motivasi dari tujuan yang telah ditetapkan untuk menjalankan kegiatan dari organisasi. Selain itu, tujuan dari organisasi sebagai acuan dalam memberikan bonus untuk anggota organisasi. Hal ini dilakukan sebagai bentuk hadiah bagi anggota yang dapat menjalankan program kerja dan mencapai tingkat target yang telah ditetapkan.

5. Dasar Rasional Pengorganisasian

Organisasi dalam mencapai tujuan perlu memiliki dasar dalam setiap perancangan kegiatan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi selalu berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas yang dibutuhkan sebagai:

- a. Pencapaian tujuan,
- b. Pemanfaatan sumber daya,
- c. Implementasi dalam perancangan setiap kegiatan organisasi yang meliputi komunikasi, prosedur pengawasan, pembagian dan lain-lain.

Penentuan tujuan dari sebuah organisasi diperlukan oleh setiap organisasi dalam mencapai tujuan dengan proses tahapan konsep dan perencanaan yang matang dan jelas serta terukur. Adanya tujuan organisasi juga berfungsi

sebagai alat untuk menentukan kesetiaan anggota baik di dalam organisasi maupun di luar. Segala perbuatan yang dilakukan oleh anggota organisasi harus menjadi cermin dalam mencapai tujuan dari organisasi. Sehingga diperlukan anggota organisasi yang benar-benar mempunyai kemampuan dan kapasitas serta komitmen yang kuat terhadap organisasi untuk melaksanakan semua kegiatan dalam mendukung tercapainya tujuan dari organisasi.

Organisasi pada umumnya mempunyai tujuan yang akan dicapai dengan pola jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Selain itu, organisasi dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai juga menyiapkan rencana strategis dan rencana operasional sebagai bahan acuan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut para ahli pada bidang sosiologi dan administrasi menetapkan sebuah prioritas pada masing-masing tingkatan dan mendefinisikan prioritas sebagai tujuan dari organisasi sebagai berikut:

1. Tujuan atau Misi umum yang merupakan pernyataan yang sangat luas yang merupakan tujuan dari organisasi pada skala umum yang mana hal ini biasanya merupakan gambaran dari terbentuknya organisasi tersebut. Sehingga pada hakekatnya tidak akan mengalami perubahan karena merupakan pernyataan utama pada organisasi.
2. Tujuan merupakan penjelasan dari keinginan organisasi yang hendak dicapai. Hal ini menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tujuan umum dan misi organisasi, tetapi pada dasarnya tujuan ini bisa dilakukan perubahan sesuai dengan situasi, kondisi dan kesepakatan yang dihasilkan.
3. Tujuan sebagai bentuk penggambaran dari apa yang akan dilaksanakan oleh organisasi yang diambil dari

tujuan yang spesifik dan terukur. Laporan pelaksanaan kegiatan yang dapat diukur untuk mencapai tujuan yang diinginkan sehingga pada dasarnya memiliki jangka waktu yang relatif lebih pendek dengan batas waktu tertentu.

Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi merupakan sebuah proses yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi dan usaha organisasi yang telah ditetapkan secara bersama dalam perencanaan rancangan kegiatan pada tingkatan struktur organisasi yang jelas dan tepat serta pada tatanan lingkungan organisasi yang baik dan kondusif sehingga dapat dipastikan bahwa tujuan dari organisasi dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien secara bersama-sama oleh semua elemen yang ada dalam organisasi.

Pengertian fungsi berdasarkan Kamus Lengkap Bahasa Indonesia adalah kegunaan suatu hal, daya guna serta pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan beberapa ahli mendefinisikan sebagai berikut:

Manulang mengatakan fungsi sebagai bentuk kegiatan kelompok yang memiliki kesamaan dilihat dari ciri karakternya, pengaplikasian ataupun pertimbangan lainnya.

Moekijat, yaitu fungsi merupakan sebuah aspek dari tugas yang spesifik dan eksklusif dari tugas pokok dan fungsinya, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Tugas pokok menjadi kegiatan yang harus dilakukan oleh seluruh pegawai yang memiliki aspek khusus serta memiliki hubungan satu sama lain untuk mencapai tujuan dari organisasi.

David F. Smith Menyebutkan tentang hubungan pekerjaan pegawai, Yang merupakan tugas pokok dan fungsinya Terkait dengan efektivitas pegawai bahwa:

“Selain dilema mudah pada korelasi menggunakan desain pekerjaan, yaitu berkaitan dengan keefektifan dalam kata ekonomi, politik, dan moneter, akan tetapi pengaruh yang terbesar berkaitan dengan keefektifan sosial serta psikologis pegawai. Pekerjaan dapat menjadi sumber tekanan psikologis dan bahkan gangguan mental serta fisik terhadap seseorang pegawai selain sisi positif berasal pekerjaan yaitu bisa menghasilkan pendapatan, pengalaman hidup yg berarti, harga diri, penghargaan dari orang lain, hidup yg teratur dan hubungan dengan orang lain”.

Efektivitas pegawai dapat dilihat dari konsistensi dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai. Tugas pokok dan fungsinya Merupakan penjelasan secara langsung dari tanggung jawab yang harus dianalisis untuk menentukan efektivitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat 4 fungsi organisasi yang harus diperhatikan dan dalam pelaksanaan manajemen organisasi untuk mencapai maksud dan tujuan organisasi, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi dan keberlangsungan organisasi. Seperti halnya kegiatan dan dana anggaran Yang diberikan, proses pelaksanaannya bisa dilakukan dengan cara:

- a. Rapat kerja Menunjukkan rencana kerja yang dilakukan oleh pengurus ataupun anggota dengan target satu atau lebih.
- b. Rapat anggaran dilakukan untuk menentukan jumlah anggaran yang ditunjukkan dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

2. Pengaturan

Terkait dengan peraturan, ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

- a. Struktur organisasi perlihatkan adanya hubungan atau korelasi dalam sebuah organisasi pada setiap bagian antara satu dengan yang lain.
- b. Adanya pembagian tugas yang jelas pada masing-masing bagian.
- c. Dilakukan koordinasi pada setiap bagian organisasi.
- d. Adanya penataan dan pengarsipan dalam organisasi dilakukan secara baik sesuai dengan administrasi organisasi.

3. Pelaporan

Pelaporan merupakan kewajiban yang harus dilakukan dalam pemenuhan tanggung jawab yang diberikan atasan kepada bawahannya sebagai bentuk komitmen bawahan dalam melaksanakan kegiatan yang diberikan. Bentuk pelaporan berupa:

- a. Laporan perkembangan pelaksanaan kegiatan
- b. Laporan hasil pelaksanaan kegiatan

4. Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan pada organisasi dilakukan oleh pimpinan terhadap segala aktivitas yang ada dalam organisasi relasi kegiatan dan penggunaan anggaran.

Bentuk Organisasi

Organisasi memiliki bentuk yang dapat dilihat perbedaannya berdasarkan pada konsep, jalur instruksi, pembagian tugas dan wewenang antara pimpinan dan bawahannya. Setiap jenis dari organisasi memiliki

kelebihan dan kekurangan sehingga pada tahap pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut. Bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Jumlah Pimpinan

a. Organisasi Tunggal

Organisasi yang memiliki pimpinan berada pada seorang, organisasi ini biasanya disebut dengan pimpinan tunggal diantaranya adalah, Direktur, Kepala dan Ketua atau dalam pemerintahan biasa disebut dengan Lurah, Camat, Bupati, Wali Kota, Gubernur, dan Presiden ataupun dalam perguruan tinggi disebut dengan Dekan dan Rektor.

b. Organisasi Jamak

Organisasi yang memiliki pimpinan berada pada beberapa orang sebagai bentuk dari satu kesatuan dalam mengelola organisasi. Jabatan yang biasa diketahui menggunakan ini adalah Direksi, Dewan, Majelis dan Presidium.

2. Saluran Wewenang

a. Organisasi Jalur

Organisasi yang wewenang dari atasan dilimpahkan kepada satuan-satuan atau unit unit yang ada di bawah pimpinan organisasi pada setiap bidang baik itu bidang yang pokok atau bidang bantuan.

b. Organisasi Fungsional

Organisasi yang wewenang dari atasan dilimpahkan kepada unit-unit yang ada dibawahnya pada setiap bidang sehingga pimpinan setiap bidang mempunyai hak dan

tanggung jawab untuk melaksanakan dan memberikan perintah kepada semua anggota bidang untuk melaksanakan kegiatan menyangkut bidang pekerjaannya.

c. Organisasi Jalur dan Staf

Organisasi yang melakukan pelimpahan wewenang dari atasan kepada unit-unit yang ada dibawahnya nya sesuai dengan bidang pekerjaan, dan membutuhkan seorang penasehat yang mempunyai keahlian pada bidang tertentu tetapi tidak memiliki wewenang dan tanggung jawab.

d. Organisasi Fungsional dan Staf

Organisasi yang melakukan pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan sesuai dengan bidang pekerjaan tertentu tujuan setiap bidang dapat memberikan perintah kepada bawahannya sesuai dengan bidang pekerjaan Selain itu dibawah pimpinan bidang diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang perintah tetapi hanya memberikan masukan-masukan terkait dengan bidang keahliannya.

e. Organisasi Fungsional dan Jalur

Organisasi yang kewenangan dari pimpinan atau atasan dilimpahkan kepada unit-unit organisasi yang ada dibawahnya sesuai dengan bidang pada setiap bidang yang memiliki hak untuk memberikan perintah kepada bawahannya Selama sesuai dengan bidang pekerjaan serta pada setiap bidang memiliki wewenang penuh pada setiap pekerjaan bidang tersebut.

f. Organisasi Jalur, Fungsional dan Staf

Organisasi yang kewenangnya dilimpahkan dari atasan kepada bawahan pada setiap bidang-

bidang yang ada dibawahnya sesuai dengan pekerjaan, pimpinan pada setiap bidang memiliki hak untuk melaksanakan kegiatan yang ada sesuai dengan bidang kerjanya Selain itu Setiap bidang kegiatan memiliki hak dan wewenang pada kegiatan tersebut, dan di bawah pimpinan bidang diangkat seseorang yang tidak memiliki wewenang untuk melakukan perintah tetapi hanya dapat memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya.

Bagan Organisasi

Bagan organisasi merupakan gambar struktur organisasi yang diperlihatkan dalam bentuk garis ataupun kotak kemudian disusun sesuai dengan jabatan dan kewenangan masing-masing dengan memperlihatkan fungsi tertentu dan memiliki hubungan antara satu dengan yang lainnya sesuai dengan garis saluran kewenangan masing-masing.

1. Bentuk Bagan Organisasi

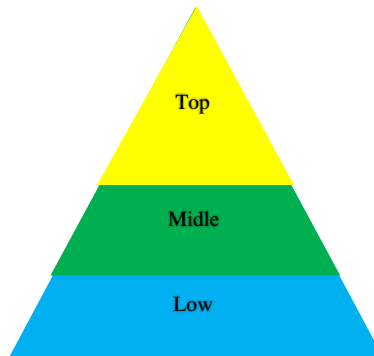
a. Bentuk Piramida

Bentuk piramida ini merupakan bagan organisasi yang menyerupai piramida dan paling banyak digunakan dalam organisasi dikarenakan sederhana dan mudah dipahami. Pada bagan organisasi bentuk piramida ini pimpinan tertinggi berada pada paling atas, sedangkan untuk pimpinan menengah berada dibawahnya dan begitu seterusnya.

Bagan organisasi bentuk piramida ini memiliki ciri:

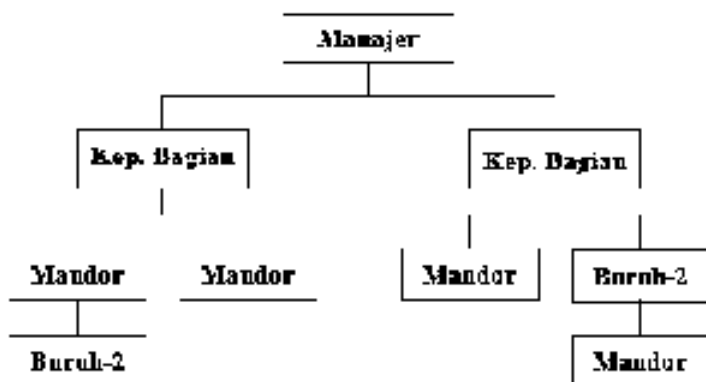
- 1) Mempunyai jumlah organisasi yang tidak banyak sehingga jenjang tahapan wewenang sedikit.

- 2) Jumlah pekerja yang harus diatur cukup banyak
- 3) Jumlah jabatan cukup sedikit dikarenakan tingkat relatifnya sangat kecil



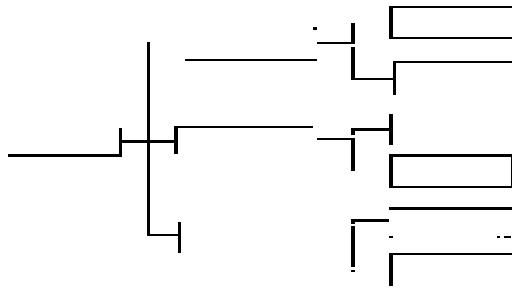
b. Bentuk Vertikal

Bagan organisasi bentuk vertikal merupakan bagan organisasi yang hampir sama seperti bagan organisasi bentuk piramida, dimana dalam melakukan penyerahan tugas dan wewenang dari atas ke bawah, bedanya bagan organisasi berbentuk vertikal berbentuk tegak.



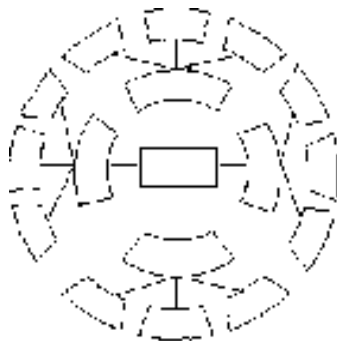
c. Bentuk Horizontal

Bagan ini digambarkan secara mendatar. Bagan organisasi berbentuk horizontal ataupun mendatar adalah bentuk bagan organisasi yang tanggung jawab dan wewenangnya berada pada pucuk pimpinan yang kemudian sampai pada jabatan paling bawah di dalam sebuah organisasi yang disusun dari arah kiri ke kanan ataupun sebaliknya.



d. Bentuk Lingkaran

Menggambarkan adanya hubungan antara jabatan yang satu dengan yang lain. Bagan organisasi berbentuk lingkaran merupakan bagan organisasi dengan jabatan paling bawah disusun di luar lingkaran mengarah ke titik tengah lingkaran sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi.



Daftar Pustaka

- Ali, M. (2014). *Transformasi Organisasi Konsep dan Teknik Pelaksanaan (Penerbit USM)*. Penerbit Usm.
- Ambarita, B., Siburian, P., Situmorang, B., & Purba, S. (2014). *Perilaku organisasi*.
- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku Dan Teori Organisasi*.
- Atmosudirdjo, P. (2010). *Sistem Penyelenggaraan pemerintah. Gramedia. Surabaya*.
- AYUNINGTYAS, W. D., PRAKTINJO, M. H., & PURWANTO, A. (2018). Implementasi Program Cara Budidaya Ikan yang Baik Bagi Masyarakat Pembudidaya Ikan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 4(53).
- Gabor, A., & Mahoney, J. T. (2010). Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. *University of Illinois, College of Business Working Papers Series*, (10-0102).
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-21. PT Bumi Aksara. Jakarta*.
- Jauhari, T. (2014). *Perilaku Organisasi*.
- Lionel, A., & Wardhana, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Alenatex (studi Kasus Pada Bagian Weaving). *eProceedings of Management*, 6(3).
- Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., Muliana, M., Purba, P. B., ... & Leuwol, N. V. (2020). *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Ratnasari, S. L., SE, M., & Hartati, Y. (2019). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Penerbit Qiara Media.
- Revida, E., Tanjung, R., Sari, D. P., Simarmata, H. M. P., Purba, D. S., Gandasari, D., ... & Tjiptadi, D. D. (2021). *Manajemen Perkantoran*. Yayasan Kita Menulis.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior (Vol. 4)*. New Jersey: Pearson Education.

- Siagian, S. P. (2017). *Teori pengembangan organisasi*. Bumi Aksara.
- Siregar, L. D., Perizade, B., & Bakri, S. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Sumsel Babel Kantor Pusat. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS SRIWIJAYA*, 17(4), 185-192.
- Sulasih, S., Manullang, S. O., Purba, B., Mardia, M., Purba, P. B., Mistriani, N., ... & Rahmadana, M. F. (2021). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Suprihanto, J. (2018). *Manajemen*. UGM PRESS.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Tampubolon, H. (2016). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing.
- Thoha, M. (2010). Perilaku organisasi: konsep dasar dan aplikasinya.
- Wahyu, W., & Salam, R. (2020). KOMITMEN ORGANISASI (Kajian: Manajemen Sumber Daya Manusia).
- Widyanti, R., & Basuki, M. S. (2021). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1* (Vol. 207). Media Sains Indonesia.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Kencana.

Profil Penulis



Moh. Kurdi, S.P., M.M.

Lahir di Kabupaten Sumenep Madura pada tanggal 30 Juli 1986, sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Ramah Abd. Basith dan Ebuh Juwairiyah. Menamatkan SD Negeri Daramista II tahun 1999, kemudian melanjutkan pendidikan di Ma'hadul Muallimien Al-Islami (MMI) Pondok Pesantren Mathlabul Ulum Jambu Lenteng lulus 2005, dan melanjutkan pendidikan pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Wiraraja Madura lulus tahun 2010. Pada tahun 2013 melanjutkan pendidikan S-2 di Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur lulus tahun 2015. Sejak di Pondok Pesantren sudah aktif dalam organisasi (Pramuka, ISMU), pada saat kuliah juga aktif di BEM Fakultas dan Universitas, ISMPI serta PMII.

Sejak tahun 2018 sampai sekarang sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wiraraja Madura. Selain aktif mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian dan penulisan artikel baik pada jurnal nasional maupun internasional. Selain itu penulis aktif di Ansor, MWCNU, dan organisasi profesi PDMI, PDPTN, FMI, ISEI serta Perhepi.

Email Penulis: mkurdi@wiraraja.ac.id

STRATEGI REKRUTMEN SDM

Vidya Amalia Rismanty, B.Ec., M.M.

Universitas Pamulang

Pengertian dan Strategi Perekrutan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi maka diperlukannya karyawan yang handal sebagai motor penggerak kegiatan perusahaan atau organisasi. Diperlukannya manajemen yang baik dalam menata Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan manajemen personalia yang tepat dan handal. Selain menempuh cara pemberian kompensasi yang layak, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan motivasi yang terus berulang juga diperlukan. Bila tahapan ini mendapatkan perhatian serius dari sebuah perusahaan atau organisasi, maka komitmen karyawan bisa terus digali untuk lebih memaksimalkan rasa tanggung jawab atas pekerjaan mereka (Chungyalpa&Karishma, 2016).

Karyawan adalah aset yang berharga bagi sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, maka agar produktifitas perusahaan berjalan lancar diperlukan karyawan yang sesuai dengan prinsip "*the right man in the right place*". Langkah awal yang harus

diambil oleh perusahaan adalah melakukan proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan atau tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Apabila perusahaan sudah mempunyai gambaran yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengisi jabatan yang kosong dengan SDM yang cocok dan berkualitas dengan melalui proses rekrutmen.

Menurut Ekwoaba, Ikeije, dan Ufoma (2015), hubungan rekrutmen dengan kinerja sangat penting untuk keberhasilan dan kinerja bisnis perusahaan. Target pencapaian perusahaan dapat dicapai secara maksimal jika didukung oleh strategi rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika hal tersebut terjadi maka perusahaan atau organisasi dapat menekan biaya rekrutmen yang telah dikeluarkan dan diimbangi dengan merekrut kandidat terbaik. Proses untuk memperoleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul harus dibuat mekanisme atau sistem untuk merekrut kandidat terbaik. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengatur suatu mekanisme atau sistem dimana perusahaan dapat mempekerjakan kandidat yang diinginkan untuk keberhasilan pencapaian bisnis. Proses mendapatkan kandidat sesuai dengan kebutuhan organisasi disebut rekrutmen.

Dessler (2013) menjelaskan bahwa rekrutmen adalah proses mengumpulkan informasi yang relevan tentang tugas-tugas terkait pekerjaan dan karakteristik manusia yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, sehingga dapat membantu manajer menentukan kualifikasi dan jenis keterampilan yang diperlukan dalam proses rekrutmen. Kemudian Chungyalpa dan Karishma (2016) berpendapat bahwa rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan organisasi. Rekrutmen

adalah proses awal organisasi harus menjadi mampu merumuskan kebutuhan sumber daya manusia termasuk kualifikasi dan kompetensi kebutuhan

Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting dan krusial dikarenakan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan dipekerjakan oleh perusahaan sangat tergantung pada prosedur rekrutmen yang akan dilaksanakan. Rekrutmen dikenal juga dengan proses komunikasi dua arah dimana pelamar menginginkan informasi yang akurat mengenai informasi perusahaan sedangkan perusahaan menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut sebelum diangkat menjadi karyawan.

Setelah perusahaan menentukan kebutuhan akan tenaga kerja baik mutu, jenis maupun jumlah kandidat, langkah selanjutnya adalah merekrut tenaga kerja tersebut. Menurut Simamora (2004), perekrutan adalah serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Maka rekrutmen bertujuan untuk menemukan pelamar-pelamar yang berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011), rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Beberapa alasan dilakukannya rekrutmen adalah berdirinya organisasi baru, adanya perluasan (ekspansi)

kegiatan organisasi, terciptanya pekerjaan atau kegiatan baru, adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain, adanya pekerja yang berhenti, adanya pekerja yang pension, dan/atau adanya pekerja yang meninggal dunia.

Menurut Henry Simamora (2004), tujuan rekrutmen antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap Bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan.

Maka tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Proses rekrutmen bisa memakan waktu cukup lama dan dengan biaya yang tidak sedikit. Dalam proses tersebut HRD juga sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Selain bukan hanya menyita waktu, biaya, dan tenaga tetap juga berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat

merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dengan tujuan utama untuk mencari para pelamar pekerjaan dengan memberikan motivasi kepada mereka untuk bisa memperlihatkan kemampuan dan pengetahuan demi mengisi posisi yang lowong dalam sebuah perusahaan atau instansi. Proses perekrutan yang efektif mampu menghadirkan sumber daya manusia yang terbaik dan mampu menarik perhatian dari orang-orang yang punya kemampnan dan keterampilan khusus untuk memenuhi spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.

Berikut 10 tips rekrutmen calon pelamar agar proses rekrutmen berjalan sesuai dengan visi misi perusahaan:

1. Memperbaiki *Hire Pool* saat merekrut
2. Hanya mempekerjakan setelah semuanya pasti
3. Cari secara internal terlebih dahulu
4. Pastikan orang-orang tahu reputasi baik perusahaan
5. Libatkan karyawan lain dalam proses rekrutmen
6. Bayar lebih dari kompetitor perusahaan
7. Gunakan benefit sebagai daya tarik lebih
8. Meningkatkan kinerja website perusahaan untuk memperlancar rekrutmen
9. Memanfaatkan media sosial
10. Jangan melupakan kandidat *reference* dalam prosesnya

Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi, yaitu proses untuk menentukan kandidat mana yang paling layak untuk mengisi jabatan kosong di perusahaan, setelah diadakan perencanaan SDM, dan

analisis serta klarifikasi pekerjaan. Sebagaimana kita tahu bahwa salah satu faktor perusahaan bisa berkembang pesat berasal dari SDM-nya maka dari itu metode pemilihan SDM yang tepat akan mendukung perkembangan tersebut.

Jadi rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan. Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Perusahaan sebelum memutuskan rekrutmen karyawan harus dipertimbangkan secara hati-hati dan sesama terlebih dahulu. Terdapat beberapa alternatif dari rekrutmen yaitu *overtime*, *subcontracting*, *temporary employees*, dan *employee leasing*.

1. *Overtime*

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

2. *Subcontracting*

Penerapan dengan cara subcontracting terkadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah

pihak. Perusahaan terkadang memilih mengontrakkan pekerjaan ke pihak lain dan pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu.

3. *Temporary Employees*

Diperkirakan perusahaan mengeluarkan 30 sampai 40% untuk biaya total di atas *total cost* untuk karyawan tetap dan ini tidak termasuk untuk biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan perusahaan lain. Dengan model ini maka biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

4. *Employee Leasing*

Salah satu alternatif rekrutmen yang populer saat ini adalah *employee leasing*. Dengan menggunakan pendekatan ini maka perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. *Leasing company* akan mempekerjakan mereka dengan upah yang sama dan menyewakan kembali kepada perusahaan semula yang telah menjadi *clientnya*.

Terdapat beberapa prinsip rekrutmen:

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perusahaan. Maka perlunya dibuat analisis jabatan, deskripsi, dan spesifikasi pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia karena itu diperlukannya

peramalan kebutuhan tenaga kerja dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja di perusahaan.

3. Meminimalisir biaya yang dibutuhkan
4. Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum

Jenis-Jenis Perekrutan

1. Perekrutan Internal

Perekrutan internal sering disebut juga dengan metode tertutup. Yaitu proses mencari kandidat dari dalam perusahaan. Hal ini bisa dicapai dengan cara vertikal (promosi atau demosi) atau cara horizontal (rotasi atau pindah divisi tanpa naik atau turun jabatan).

Untuk merekrut calon tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara perekrutan internal. Perekrutan internal dapat berfokus pada karyawan yang ada dalam organisasi dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugaskan, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

Salah satu cara merekrut calon tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara perekrutan internal yaitu fokus kepada karyawan yang ada sekarang di dalam perusahaan. Jadi perekrutan yang dilakukan secara internal adalah merekrut tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut, yaitu:

a. Merekrut mantan karyawan dan mantan pelamar

Merekrut mantan karyawan dikarenakan mereka memiliki ikatan dengan perusahaan. Hal ini dapat menghemat waktu dan karyawan tersebut sudah

dikenal sehingga dapat mengetahui kemampuan yang dimilikinya. Mantan pelamar pun dapat direkrut dengan cara mencari berkas-berkas yang ada dalam perusahaan. Demikian pula dengan karyawan yang sudah pension kemungkinan bersedia Kembali bekerja secara paruh waktu atau dapat merekomendasikan seseorang yang tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut.

b. Penempatan dan penawaran pekerjaan

Penempatan pekerjaan yaitu dimana perusahaan memberitahukan tentang adanya lowongan pekerjaan dan para calon karyawan memberikan tanggapan dengan melamar jabatan-jabatan tertentu. Sistem penempatan karyawan memberikan kesempatan kepada setiap tenaga kerja untuk pindah ke tempat yang lebih baik dalam organisasi. Metode yang paling umum digunakan oleh perusahaan untuk memberitahukan para calon karyawan tentang adanya jabatan lowong adalah menempatkan pemberitahuan di papan pengumuman di lokasi tertentu.

c. Promosi dan transfer

Promosi adalah suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan yang berprestasi. Banyak perusahaan memilih untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui promosi atau transfer dalam organisasi. Terdapat kerugian dalam metode ini dikarenakan kinerja seseorang pada satu pekerjaan tidak bisa menjadi alat untuk memprediksi kinerja pada pekerjaan lain karena diperlukannya keterampilan yang berbeda untuk pekerjaan baru.

d. Kenalan tenaga kerja lama

Para karyawan dapat memberitahukan kepada pelamar tentang adanya lowongan pekerjaan di dalam perusahaan, memberikan surat pengenalan, dan mendorong mereka untuk melamar. Mereka adalah pelamar eksternal yang direkrut dengan sumber informasi internal.

e. Bank data perekrutan internal

Bank data internal yang terkomputerisasi dengan maksud untuk mencari daftar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan yang tersedia untuk organisasi. Hal ini memungkinkan para petugas perekrutan untuk mengidentifikasi calon potensial dengan cepat daripada jika dilakukan secara manual. Perangkat lunak ini memungkinkan para perusahaan untuk memasukkan daftar riwayat hidup dan menyortir daftar riwayat hidup berdasarkan bidang pekerjaan, keterampilan, bidang peminatan, dan sejarah kerja masa lalu.

2. Perekrutan Eksternal

Sumber eksternal adalah merekrut karyawan dari luar. Keuntungan dari merekrut karyawan dari luar antara lain memasukkan orang baru dengan gagasan yang segar. Sumber eksternal dapat juga menyediakan karyawan sementara yang memberikan fleksibilitas pada perusahaan untuk memperpanjang atau mengontrak tenaga kerja. Sumber eksternal ini antara lain program referral karyawan, walk in applicant, biro tenaga kerja, perusahaan lain, biro bantuan sementara, asosiasi dan serikat dagang, sekolah dan lain-lain.

Menurut Dessler (2008), perekrutan dapat dilakukan dengan menggunakan sumber dari luar yang mencakup:

a. Periklanan

Iklan harus diseleksi dengan baik seperti koran lokal, wall street journal, televisi atau internet dan juga apakah konstruksi iklan itu menarik perhatian atau tidak. Dengan kemajuan teknologi sekarang ini maka memungkinkan sebuah perusahaan menjadi lebih kreatif dalam memasang iklan bagi pelamar. Perusahaan juga dapat menggunakan program penelusuran untuk mengidentifikasi pelamar potensial dengan keterampilan tertentu, dan memfasilitasi komunikasi yang sedang berjalan dengan setiap orang dalam bank data.

b. Agen Pekerjaan

Terdapat tiga jenis agen pekerjaan yaitu agensi publik yang dioperasikan oleh pemerintah federal, negara bagian atau lokal, agensi yang terkait dengan organisasi non profit seperti lembaga pendidikan, agensi milik swasta.

c. Perekrutan dari Perguruan Tinggi

Perusahaan mengirimkan perwakilan karyawan ke kampus-kampus untuk melakukan tes penyaringan awal bagi pelamar. Jadwal perekrutan di kampus harus diatur jauh hari, brosur perusahaan harus dicetak, catatan wawancara harus disimpan. Selain itu reputasi dan prestasi kampus harus diperhatikan dalam memilih kampus yang akan direkrut.

d. Merekrut dari Internet

Sekarang ini, pelamar pekerja cenderung mencari pekerjaan melalui laman-laman yang ada di internet.

Kendala Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, antara lain:

1. Faktor-Faktor Organisasional

Faktor organisasional dapat meliputi kebijakan promosi dari dalam, misalkan apabila terjadi kekosongan jabatan maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan lain, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM. Di antara kebijaksanaan organisasional penting yang akan mempengaruhi penarikan adalah:

a. Kebijaksanaan Promosi

Kebijaksanaan promosi dari dalam adalah untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijaksanaan ini bertujuan untuk meningkatkan moral dan partisipasi karyawan.

b. Kebijaksanaan Kompensasi

Kendala umum yang dihadapi dalam pelaksanaan penarikan adalah kebijaksanaan penggajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan rata-rata upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

c. Kebijakan Status Karyawan

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara. Saat ini minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, maka terdapat kebijakan yang dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan yang berkualifikasi dan menginginkan status kerja penuh.

d. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga lokal dimana perusahaan itu berlokasi dan beroperasi. Prioritas penarikan ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.

2. Rencana-rencana Sumber Daya Manusia

Rencana Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses penarikan. Dengan merinci persediaan keterampilan, rencana latihan dan pengembangan serta promosi dan transfer, rencana personalia menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dipenuhi melalui penarikan dan mana yang akan diisi melalui internal. Rencana ini membantu proses penarikan karena meringkas kebutuhan-kebutuhan penarikan diwaktu yang akan datang.

3. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja merupakan suatu wilayah geografis dimana kekuatan-kekuatan orang-orang yang sedang mencari pekerjaan berinteraksi dengan kekuatan-kekuatan perusahaan-perusahaan yang

sedang mencari karyawan dan dengan demikian menentukan harga tenaga kerja. Pemahaman kondisi pasar kerja memungkinkan manajemen untuk melakukan penarikan karyawan. Bila jumlah calon tenaga kerja di wilayah tersebut terbatas, penarikan diperluas dan biasanya biaya-biaya tenaga kerja akan lebih besar. Sebaliknya, bila jumlah calon tenaga kerja karyawan yang memenuhi kualifikasi relatif tinggi dalam pasar tenaga kerja lokal, maka harga tenaga kerja cenderung rendah

4. Kondisi-Kondisi Lingkungan Eksternal

Kondisi-kondisi di luar perusahaan sangat mempengaruhi penarikan. Di samping perubahan-perubahan dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, kondisi dan tingkat pertumbuhan perekonomian, hukum perburuhan, proyeksi angkatan kerja, kelangkaan tenaga kerja dengan keterampilan-keterampilan tertentu, dan kegiatan penarikan para pesaing. Semuanya dampak dalam upaya penarikan perusahaan. Meskipun faktor-faktor tersebut telah dipertimbangkan dalam perencanaan sumber daya manusia, lingkungan ekonomi dapat berubah secara cepat sesudah rencana disetujui.

Selain kendala yang dihadapi dalam proses rekrutmen, terdapat pula beberapa tantangan:

1. Para rekruter menghadapi permasalahan dalam menarik pelamar
2. Sumber perekrutan tidak memadai
3. Departemen SDM harus menemukan kebutuhan perusahaannya
4. Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum memenuhi kualifikasi sehingga diperlukan Latihan pengembangan

Evaluasi Program Perekrutan

Proses rekrutmen yang efektif tidak hanya memenuhi kebutuhan perusahaan tetapi juga pelamar dan masyarakat. Terdapat dua aspek rekrutmen yang menonjol dalam memenuhi kebutuhan individu yaitu menarik calon pelamar dan mempertahankan karyawan yang diinginkan.

Rekrutmen termasuk fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kegiatan rekrutmen harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam bentuk fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaannya harus dilakukan secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip manajemen, hal tersebut akan dapat mencegah suatu organisasi atau perusahaan mengalami surplus pegawai, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Daftar Pustaka

- Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5, 173.
- Dessler, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta
- Ekwoaba, J. O., Ikeije. U. U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Priyono dan Marnis. *Manajemen sumber daya manusia*. 2008. Zifatama publisher. Sidoarjo.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutrisno, E., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2017. Kencana. Jakarta.

Profil Penulis



Vidya Amalia Rismanty, B.Ec., M.M.

Lahir di Jakarta, 2 Desember 1987. Menyelesaikan Pendidikan Strata-1 di International Islamic University Malaysia (IIUM) di Selangor, Malaysia pada Prodi Economic and Management Sciences tahun 2011 Konsentrasi Ekonomi Syariah, Kemudian menyelesaikan Pendidikan Strata-2 di Universitas Pamulang (Unpam) di Pamulang, Tangerang Selatan pada Prodi Manajemen tahun 2017 Konsentrasi Manajemen Keuangan. Mengawali karir sebagai pegawai di Bank Muamalat Indonesia (BMI) di Compliance Division dan pada tahun 2017 sampai sekarang penulis memulai karir sebagai dosen tetap di Universitas Pamulang (Unpam) Prodi Manajemen. Selain itu, penulis juga aktif sebagai Asesor Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Universitas Pamulang sejak tahun 2019.

Email Penulis: vidya.rismanty@gmail.com

SELEKSI PENENTUAN SDM

Dina Kurniawati, S.E., M.M.

Universitas Wiraraja Madura

Pengertian Seleksi

Ketersediaan sumber daya manusia menurut prasyarat tertentu merupakan perbuatan secara nyata dan keterlibatan dari adanya perencanaan sumber daya manusia. Setelah perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia atau penyediaan tenaga kerja. Ada beberapa kegiatan yang masuk dalam kelompok pengadaan tenaga kerja di antaranya adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan prasyarat bukan suatu pekerjaan yang mudah, tetapi bukan tidak mungkin didapatkan jumlah calon tenaga kerja yang mengajukan lamaran ke perusahaan atas informasi yang diberikan melalui sarana yang ditentukan.

Prosedur seleksi di mulai setelah gabungan dari beberapa para pelamar yang memenuhi syarat di dapatkan atau di peroleh melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu. sebelum keputusan rekrutmen Sumber daya manusia diambil. Dengan Kata lain proses seleksi adalah serangkaian

langkah langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau di tolak. Seleksi dalam manajemen SDM adalah pemilihan terhadap orang orang yang memenuhi kualifikasi yang dibuthkan oleh suatu organisasi. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan

Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan (Yani, 2012). Sementara itu Munandar (2001) berpendapat bahwa seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tertentu tentang kemungkinan kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya. Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia (Badriyah,2019).

Jadi dapat disimpulkan bahwa *seleksi adalah suatu proses pemilihahn calon pekerja yang paling memenuhi persyaratan yang di tetapkan oleh manajemen untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan.*

Pendekatan Seleksi

Bebarapa Pendekatan yang dapat dilakukan dalam menyeleksi Sumber Daya Manusia yang diinginkan oleh suatu organisasi yaitu *Successive hurdles selection approach dan Compensantory selection approach* (Widodo, 2015)

1. *Successive hurdles selection approach.* Dalam pendekatan ini setiap calon pekerja yang mengikuti seleksi di haruskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap, yang di setiap tahapan seleksi di lakukan pengujian/evaluasi. Jadi, hanya calon yang di nyatakan luluslah yang berhak mengikuti tahapan

seleksi selanjutnya. Dalam hal ini setiap tahapan yang akan di ikuti mempunyai hambatan yang dapat menyaring dan harus di lalui, sebelum dapat mengikuti tahapan berikutnya. Pendekatan ini sangatlah efisien baik dari segi pembiayaan maupun waktu yang di butuhkan, khususnya apabila peserta seleksinya sangat banyak.

2. *Compensatory selection approach*. Pendekatan ini mengharuskan seleuruh peserta seleksi berkesempatan yang sama untuk mengikuti semua tahapan seleksi yang telah di tentukan. Artinya, kelemahan seorang peserta seleksi dalam satu tahap akan dapat di tutupi kelebihanannya dalam tahap yang lain sehingga masih bisa memiliki kemungkinan memenangkan seleksi yang diikuti. Penilaian diterima atau tidaknya seseorang calon didasarkan atas jumlah skor akhir yang diperoleh calon tersebut. Pendekatan ini lebih menajmin calon terbaiklah yang akan terpilih, mengingat jika seseorang calon yang berkualitas, tetapi dalam seleksi tahap pertama kurang prima, kemungkinan dia langsung tersisih. Sementara dengan metode ini, calon tersebut msih bisa memperbaiki hasil seleksi dalam tahap tahap berikutnya. Meskipun demikian, kelemahan dari pendekatan ini tentu saja adalah kurang efisien dalam hal biaya, waktu dan tenaga jika peserta seleksi dalam jumlah yang sangat besar.

Faktor Penting dalam Seleksi Penentuan Sumber Daya Manusia

Secara umum dalam memilih metode dan langkah langkah apa yang di pakai oleh organisasi secara konseptual, tetapi masalah yang paling mendasar adalah seleksi. Masalah utama di dalam memproses atau menentukan Sumber daya Manusia adalah apakah alat dan prosedur seleksi yang digunakan dapat memberikan

informasi yang penting untuk memilih SDM?. Untuk itu dapat memperhatikan beberapa faktor yaitu *job relatedness* dan *utility* sehingga perlu di lakukan pengujian alat dan prosedur seleksi yang akan digunakan (Lijan Poltak Sinambela, 2016).

1. Keterkaitan Pekerjaan (*Job Relatedness*)

Keterkaitan pekerjaan mengacu pada pertimbangan apakah alat atau prosedur seleksi berhubungan dengan tuntutan kerja yang akan dilakukan jika pegawai tersebut diterima? Apakah prosedur dan alat seleksi mempunyai validitas, yaitu dapat mengukur atau meramalkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan lainnya sesuai dengan orang yang dibutuhkan. Reliabilitas atau dapat diandalkan, yaitu apakah hasil yang di dapat suatu tes konsisten bilamana digunakan berulang ulang pada orang yang sama.

2. Dua pendekatan penting untuk menentukan validitas alat seleksi adalah berkenan dengan: 1) Pendekatan empiris, pendekatan ini menghubungkan antara skor tes dengan kriteria kriteria yang berkaitan dengan pekerjaannya (biasanya tampilan kerja). Apabila terdapat korelasi yang kuat berarti prosedur atau alat seleksi itu bersifat valid. 2) Pendekatan Rasional, dilakukan jika pendekatan empiris tidak mungkin dilaksanakan karena jumlah sampel (Subjek) tidak memadai. Misalnya, hanya ada dua atau tiga pegawai yang tidak memungkinkan diuji korelasinya secara statistik.

3. Kegunaan (*Utility*)

Kegunaan mengarah pada penimbangan antara keuntungan yang di dapat dengan biaya penting mengingat kemampuan organisasi sangat penting. Kegunaan dimaksud dibagi dua, yaitu: 1) Legalitas,

legalitas adalah mempertimbangkan beberapa tes yang dapat dilakukan atau yang dilarang oleh undang-undang untuk dilakukan. 2) Kepraktisan, kepraktisan adalah alat dan tahapan seleksi yang digunakan perlu memperhatikan kepraktisan dengan tidak menyita waktu, serta menggunakan biaya yang mahal.

Hambatan Pelaksanaan Seleksi Sumber Daya Manusia

Persiapan Perencanaan seleksi terhadap para calon karyawan atau pegawai telah direncanakan dengan secara cermat atau akurat karena kita akan memilih sumber daya manusia yang benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih saja diperoleh berbagai hambatan atau rintangan, hal itu dikarenakan yang diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, latar belakang pendidikan yang berbeda, cara pandang yang berbeda, budaya yang berbeda, dinamika, dan harga diri. Berikut hambatan yang dimaksud.

1. Tolok ukur, tolok ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat digunakan dalam mengujur berbagai kualifikasi yang ditentukan. Misalnya, apabila mengukur kejujuran, kesetiaan, komitmen, sangatlah sulit memperoleh alat ukur yang valid dan realibel, mengingat jika mengukur hal tersebut dibutuhkan peninjauan dalam waktu yang cukup lama.
2. Penyeleksi, hambatan penyeleksi adalah kesulitan memperoleh penyeleksi yang profesional, jujur, dan netral dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi. Oleh sebab itu dibutuhkan seorang penyeleksi profesional artinya si penyeleksi adalah benar-benar murni dalam menyeleksi si pelamar yang tidak memihak dalam

menjalankan tugasnya dan menghindari penilaian yang sesuai realitas, serta menghindari efek halo

3. Persepsi tentang seleksi, prinsip proses seleksi tidak semua mempersepsikan sama. Dalam hal ini terdapat ketidakseimbangan tanggapan antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga pelaksanaan prinsip prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar. Oleh karenanya sebelum pelaksanaan seleksi sebaiknya manajemen duduk bersama dengan penyeleksi menyatukan atau mempertemukan persepsi baik proses maupun membaca dalam menguraikan hasil seleksi. Biasanya manajemen mengharapkan seleksi yang rasional dilakukan dan menyerahkannya kepada pihak professional, tetapi ketika mengambil keputusan kelulusan seleksi, manajemen kurang mengapresiasi atau terkadang kurang menghargai dan menerapkan hasil seleksi yang di berikan.
4. Hasil seleksi versus pembiayaan. Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang objektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif hasil penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.
5. Kejujuran Pelamar. Dalam hal ini, pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya, pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik baik saja akan dirinya., sedangkan yang kurang baik umumnya akan disembunyikan dengan rapat. Dalam kondisi seperti ini tentu saja dibutuhkan seleksi yang memerlukan wawancara mendalam dan tes psikologi yang agak susah dimanipulasi oleh pelamar

Alat dan Tahapan Seleksi Penentuan Sumber Daya Manusia

Alat yang dipakai atau yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar, untuk memilih Sumber daya manusia yang terbaik sesuai dengan yang dibutuhkan atau diinginkan, terdapat lima langkah memvalidasi alat tes yakni 1) Analisis jabatan, 2) Pemilihan model tes, 3) Pelaksanaan tes, 4) Menghubungkan skor tes dengan kriteria, 5) Pengabsahan silang dan Pengabsahan ulang.

Dalam pelaksanaan pegawai diawali dengan penerimaan pendahuluan (*preliminary reception*). Tahap ini berfungsi bagi masing masing pihak, yaitu pelamar dan organisasi, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah organisasi yang dilamarnya merupakan pilihan terbaik baginya, serta organisasi dapat memperoleh informasi yang lengkap dari pelamar secara langsung. Fungsi lainnya bagi organisasi adalah sebagai proses pemilihan sumber daya manusia atau pegawai apakah si pelamar atau karyawan tersebut sesuai atau tidak sesuai dengan organisasi. Untuk pelamar dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai organisasi sehingga si pelamar dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah organisasi tersebut merupakan pilihannya.

Setelah kedua belah pihak merasa cocok dengan rencana kerja sama maka akan dilanjutkan pada tahap yang lebih mendalam, yakni dengan mengikuti ujian penerimaan (*employment test*). Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktik/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes praktik adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta

memperagakan perbuatan atau tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaannya yang diembannya. Kedua jenis tes tersebut ditujukan untuk mengetahui kemampuan calon dalam pelaksanaan pekerjaannya jika calon tersebut diterima menjadi seorang pegawai.

Untuk pekerjaan yang banyak berkaitan dengan kemampuan mental atau intelektual lebih tepat untuk mendalami dengan tes tertulis, sebab kemampuan ini tidak terlihat secara nyata. Sementara itu, tes praktik lebih tepat untuk pekerjaan yang sifatnya teknis, fungsional, dan membutuhkan keterampilan kerja, seperti montir atau tukang bangunan. Tes yang dilakukan untuk menentukan seorang karyawan atau pegawai sesuai dengan persyaratan kerja.

Berikut terdapat beberapa sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa organisasi terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut:

1. Tes Psikologi (*Psychological test*). Untuk mengetahui kepribadian atau temperamen seseorang. Tes ini dirasa penting sesuai dengan tuntutan peran yang akan dilakukan oleh pekerja atau Sumber daya manusia tersebut di kemudian hari. Beberapa pekerjaan membutuhkan kepribadian yang tangguh sehingga harus lulus dalam tes ini.
2. Tes Pengetahuan (*Knowledge test*). Tes ini dilakukan untuk mengetahui pengetahuan seseorang, seperti pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dilanjutkan dengan tes praktik seperti pengetahuan mengenai Bahasa Perancis. Praktik ini akan terlihat dengan jelas seperti apa pengetahuan calon pelamar akan Bahasa Perancis dimaksud.
3. Tes Kemampuan (*Performance/attainment test*). Tes ini untuk mengetahui skill dan kemampuan sumber

daya manusia pada saat ini. Tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktik. Misalnya seorang pelamar untuk lowongan dosen maka selain kemampuan teoritik (pengetahuan, sikap, keterampilan), sang calon perlu juga diminta secara langsung bagaimana praktik mengajar di depan kelas.

4. Tes Potensi (*aptitude test*). Tes ini untuk mengetahui potensi seseorang untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan. Untuk menjadi calon pemimpin, sangat tepat tes ini juga dilakukan sehingga dapat diperkirakan potensi yang bersangkutan menjadi pemimpin dikemudian hari.
5. Tes Kecerdasan (*intelligence test*). Tes ini untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum dan kecerdasan yang dimikinya. Semuanya pekerjaan membutuhkan kecerdasan, walaupun mungkin berbeda gradasi kecerdasan yang dibutuhkan untuk satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.
6. Tes Kesehatan (*medical test*). Tes ini untuk mengetahui kesehatan umum seorang calon, apakah mendukung atau tidak dalam pelaksanaan pekerjaan.

Para pelamar yang telah dinyatakan lulus pada seleksi tes tertulis, akan dilanjutkan tes wawancara untuk menelusuri lebih dalam berbagai informasi yang dibutuhkan organisasi perihal calon yang akan direkrut. Tes wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh organisasi, bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis. Banyaknya organisasi yang menggunakan tes wawancara karena wawancara dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan seperti pekerjaan yang tidak terlatih (unskilled), manajerial, dan

professional. Akan tetapi, kelihatannya kebenaran dan jaminannya sering kali atau kurang sebagai akibat kemungkinan terjadinya penyimpangan tanggapan atau pemahaman oleh pewawancara cara mengenai jawaban dari calon pegawai

Apabila dipandang dari struktur pertanyaan yang diajukan dapat dilakukan dengan wawancara. Dalam hal ini, wawancara adalah suatu pertemuan personal atau individu secara berhadap-hadapan antara pewawancara dengan yang diwawancarai untuk memperoleh informasi yang dikehendaki. Wawancara dapat dibedakan menjadi:

1. Wawancara Terstruktur. Wawancara dilakukan dengan seperangkat pertanyaan pertanyaan yang akan diajukan telah disiapkan sesuai dengan persyaratan kerja yang sudah ditentukan, yang berperan sebagai pedoman atau pengaruh sehingga wawancara hanya berkisar pada apa yang sudah ditentukan sebelumnya
2. Wawancara tidak terstruktur. Kebalikan dari wawancara terstruktur, dimana sebelumnya sudah disiapkan sejumlah pertanyaan secara rinci. Akan tetapi, dalam wawancara tidak terstruktur, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang berkembang dengan kondisi perkembangan dialog antara pewawancara dengan yang diwawancarai. Dalam hal ini, pewawancara diberikan kebebasan mengembangkan pertanyaan yang dipandang perlu untuk ditanyakan.
3. Wawancara Campuran. Kombinasi antara jenis wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, di mana sebelumnya disiapkan pertanyaan umum atau poin poin tertentu sebagai landasan untuk wawancara, tetapi selain panduan wawancara yang sudah dipersiapkan, pewawancara dapat juga

menambahkan atau mengurangi panduan wawancara yang ada sesuai dengan kebutuhan saat wawancara.

Apabila dilihat berdasarkan kemampuan khusus yang ingin diketahui, wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu, 1) Wawancara dalam tekanan, wawancara ini ditunjukkan untuk mendapatkan informasi apakah calon pekerja atau pegawai bisa atau mampu menghadapi suatu keadaan atau situasi yang penuh dengan tekanan dengan tenang. Beberapa pertanyaan yang diajukan kepada si calon pekerja bersifat menyudutkan untuk melihat apakah si calon pekerja tersebut berubah atau terpengaruh, dan biasanya wawancara ini bersifat terstruktur atau sistematis. 2) Wawancara perilaku, wawancara ini dilakukan dengan meminta calon untuk menjelaskan satu bentuk tindakan yang harus diambil atau keputusan apa yang akan diambil apabila menghadapi situasi tertentu, yang biasanya merupakan situasi buatan. Dengan adanya wawancara perilaku ini kita bisa tahu apakah si calon karyawan atau pegawai tersebut memiliki perilaku yang baik atau buruk.

Tantangan Seleksi

Berikut beberapa tantangan yang dapat berkembang menjadi kendala proses seleksi bila tidak di tanggapi dengan baik (Sentot Wahjono, 2015):

1. Tantangan tantangan, semakin banyak pelamar yang sesuai dengan keinginan perusahaan atau organisasi maka memungkinkan manajemen untuk bebas memilih
2. Tantangan tantangan etis, standar etika sangat diperlukan bagi manajemen yang bertugas melaksanakan seleksi, agar didapat karyawan yang benar benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi

3. Tantangan tantangan organisasional, hambatan intern organisasi seperti keterbatasan anggaran, pelaksana yang mumpuni, tempat seleksi yang representatif, persiapan yang kurang baik, akan mempengaruhi kualitas seleksi dan pada akhirnya juga memengaruhi kualitas tenaga kerja yang berhasil dijaring

Seleksi karyawan yang efektif melibatkan pencocokan antara persyaratan pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki pelamar kerja. Proses mencocokkan adalah tantangan bagi manajer SDM meskipun tampak sederhana proses seleksi juga merupakan proses yang rumit karena manajer dituntut harus bisa menentukan kualifikasi pelamar dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Pemilik organisasi atau perusahaan yang akan melakukan seleksi mungkin tidak memiliki latar belakang dan pengetahuan tentang sumber daya manusia yang diperlukan untuk menerjemahkan tugas pekerjaan ke dalam kriteria seleksi tertentu.

Hubungan Seleksi dengan Fungsi Personalia

Hubungan seleksi dengan fungsi personalia lainnya yang mendahului seleksi, seperti fungsi perencanaan SDM, analisis jabatan dan rekrutmen. Hubungan antara seleksi dengan analisis jabatan, perencanaan sdm dan rekrutmen adalah berlawanan arah. Artinya apabila analisis jabatan dilakukan dengan upaya yang tinggi sehingga menghasilkan uraian jabatan, syarat pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang baik maka upaya yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan seleksi tidaklah terlalu besar. Demikian juga dengan hubungan antara perencanaan SDM dengan seleksi yang merupakan hubungan berlawanan arah. Artinya, apabila perencanaan sdm dilakukan dengan baik maka untuk menghasilkan seleksi yang baik tidak diperlukan biaya yang tinggi. Pekerjaan pekerjaan SDM lainnya yang

terjadi setelah pekerjaan seleksi selesai dengan penerimaan karyawan akan menjadi ringan dan tidak memerlukan biaya yang besar manakala seleksi dilakukan dengan baik dan benar. Misalnya, dengan diadakannya pelatihan (training) akan menjadi ringan dan tidak memakan biaya yang besar bila seleksi berjalan dengan baik dan benar, dalam arti seleksi dijalankan sesuai dengan analisis pekerjaan, perencanaan sdm dan rekrutmen yang baik. Karyawan atau SDM yang dihasilkan dari proses seleksi yang baik akan menghasilkan karyawan dengan kualifikasi sesuai atau yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi.

Penempatan Sumber daya manusia, Setelah sumber daya manusia lulus dalam seleksi, maka langkah selanjutnya adalah mengangkat mereka sebagai calon karyawan atau calon pegawai kemudian menempatkan mereka yaitu calon karyawan sesuai dengan bidangnya atau sesuai dengan keahliannya, untuk melaksanakan tugas sesuai dengan formasi. Setelah calon karyawan dinyatakan lulus dalam proses seleksi kemudian si calon karyawan tersebut akan ditempatkan sesuai dengan keahliannya, setelah itu mereka akan diberikan orientasi yang merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama agar karyawan yang baru tersebut bisa bekerja sama atau disebut *team work* atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hirarkhi perusahaan. Dalam masa penyesuaian, kepada tenaga kerja baru diberikan gambaran umum tentang perusahaan. Orientasi atau penyesuaian merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal tempat dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Dengan adanya orientasi diharapkan karyawan atau pegawai dapat dengan cepat bisa berinteraksi, memahami visi, misi dan budaya

perusahaan dan juga memiliki nilai nilai kegiatan operasional.

Akhir dari proses seleksi adalah keputusan penerimaan karyawan, proses seleksi adalah pusat kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia. Bila seleksi berjalan dengan baik dan dihasilkan tenaga kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi dalam hal kuantitas, mutu, dan waktu bisa diharapkan perusahaan dapat menjalankan kegiatan kegiatannya dengan baik. Seleksi adalah kunci sukses Manajemen Sumber Daya Manusia bahkan organisasi

Seleksi sumber daya manusia sangat penting karena Kinerja perusahaan bergantung pada kinerja sumber daya manusia, karena sehebat apapun organisasinya atau perusahaannya kalau tidak ada sumber daya manusianya maka siapa yang akan menjakankan visi, misi dan tujuan dari perusahaan tersebut, sumber daya manusia merupakan asset yang paling dominan atau paling berharga di sebuah organisasi atau perusahaan karena SDM inilah nantinya yang akan menjalankan segala kegiatan yang berada di organisasi atau perusahaan. Apabila sumber daya manusia yang tidak memiliki kemampuan kecakapan atau keahlian akan tidak efektif dalam melaksanakan tugas maka kinerja perusahaan bisa menjadi menurun. Seleksi yang efektif sangat penting karena dana yang diinvestasikan dalam merekrut sumber daya manusia sebagai karyawan sangat besar. Kesalahan dalam mengadakan seleksi tercermin dari banyak permasalahan sumber daya manusia yang muncul setelah mereka bekerja dan produktivitas kerja rendah.

Globalisasi yang disertai dengan revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan yang semakin ketat, diperlukan seleksi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mendapatkan sumber daya manusia

yang berdaya guna dan berhasil guna, maka diperlukan beberapa kriteria seleksi, yakni: berpedoman pada analisis jabatan efektif dan efisien berpedoman pada perencanaan sumber daya manusia memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dilaksanakan secara rasional dan jujur bagian seleksi harus professional keandalan dan keabsahan materi seleksi.

Daftar Pustaka

- Barthos, Basir. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara
- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahjono, Sentot Imam. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Yani. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Profil Penulis



Dina Kurniawati, S.E., M.M.

Lahir pada tahun 1981 di Sumenep Madura Jawa Timur. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis sudah mempunyai satu orang anak perempuan yang sudah duduk di bangku Sekolah Menengah Pertama. Adiknya seorang perempuan yang sudah berkeluarga dan ikut suaminya ke Kabupaten Bojonegoro. Ayah nya berasal dari Kabupaten Jepara dan ibunya berasal dari Kabupaten Sumenep. Ayahnya seorang Pegawai Negeri Sipil di sebuah instansi Pemerintahan di Kabupaten Sumenep dan ibunya hanya seorang ibu rumah tangga biasa. Menyelesaikan sarjana ekonomi di Fakultas Ekonomi prodi manajemen Universitas Wiraraja Madura (Unija) tahun 2004, Sebelum menjadi dosen, penulis dahulu adalah seorang karyawan di Universitas Wiraraja Madura. Kemudian menyelesaikan Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pembanguna Nasional “Veteran” UPN Surabaya Jawa Timur tahun 2016. Kemudian pada tahun 2017 direkrut menjadi dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen di Universitas Wiraraja Madura. Mengampu mata kuliah: Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, Hukum Bisnis, Analisa Jabatan, Manajemen Kinerja, dan Perekonomian Indonesia

Email Penulis: dinakurniawati@wiraraja.ac.id

PELATIHAN SDM

Dr. Mutawali, S.E.I., M.M

Universitas Pamulang

Setiap organisasi diperusahaan untuk menjadikan peningkatan dari suatu organisasi, perlu dilakukan pelatihan pada anggota organisasi, yaitu dari karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut secara berkala. Pelatihan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kondisi saat ini dan kebutuhan suatu organisasi agar menciptakan efektivitas kinerja secara positif. Bentuk pelatihan yang diberikan tentunya disesuaikan dengan anggota organisasi. Misalkan saja pada pada karyawan junior, diberikan pelatihan mengenai proses dalam melaksanakan pekerjaan dari perkenalan system kinerja perusahaan, cara menggunakan system tersebut dan output dari hasil yang dicapai dari kinerja system tersebut. Dari karyawan senior perlu adanya motivasi dan pelatihan kepemimpinan serta perkenalan system yang dibutuhkan saat ini agar dapat mengaptasaikan dari kebiasaan yang sudah dilakukan mereka saat ini.

Mengingat karir adalah sebuah proses, tentu banyak cara atau jalur yang bisa ditempuh untuk mengembangkannya. Terciptanya proses karir sebenarnya memang diniatkan oleh organisasi agar terjadi peningkatan karir dan kinerja para karyawannya demi kemajuan dan kelangsungan organisasi. Oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan/organisasi

memperhatikan aspek pendidikan dan pelatihan pada saat membuat program pelatihan karyawannya.

Ada perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Pendidikan selalu dipandang memiliki lingkup yang lebih luas daripada pelatihan. Umumnya pendidikan selalu dikaitkan dengan pendidikan formal seperti sekolah, akademi hingga perguruan tinggi. Sementara itu, pelatihan lebih cenderung pada kejuruan dan dilaksanakan di sebuah lingkungan organisasi pelatihan berhubungan dengan suatu proses pembelajaran untuk mendapatkan ketrampilan, konsep, peraturan atau sikap guna meningkatkan ketrampilan konsep, peraturan atau sikap guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pelatihan meliputi berbagai kegiatan yang sengaja di desain untuk lebih mengembangkan ketrampilan wawasan, pengalaman ataupun perubahan perilaku seseorang (Rozalena dan Dewi, 2014).

Tidak sembarangan organisasi melakukan pelatihan. Seorang direktur hrd harus memahami visi misi dari organisasi. Selanjutnya bisa dilakukan kebutuhan sdm yang diinginkan dan dilakukan pelatihan agar tercapai dan sesuai harapan yang diinginkan oleh organisasi.

Melaksanakan pelatihan berarti mempersiapkan diri untuk melakukan suatu perubahan dari suatu proses ke proses berikut yang lebih tinggi derajatnya bagi organisasi dan karyawan. Untuk membantu organisasi ke arah perubahan, merupakan masalah utama bagi para manajer pengembangan sumber daya manusia (HRD= Human resource Development). Sebagai contoh, professor Edward lawler melaksanakan survey terhadap kegiatan karyawan di beberapa perusahaan dan disimpulkan bahwa semakin banyak pengusaha menghadapi persaiapn untuk beradaptasi pada perubahan kompetitif yang sangat cepat, memfokujkskan pada strategi, pengembangan

organisasi, dan perubahan organisasional dapat merupakan kegiatan investasi bagi organisasi (Chaerudin, 2019).

Pada era revolusi industry 4,0 dan super society 5,0 dibutuhkan SDM yang menguasai teknologi informasi untuk mendukung tercapainya kinerja optimal dan produktivitas yang maksimal dalam organisasi (Sinaga, dkk. 2020) Oleh sebab itu penting bagi suatu organisasi melakukan pelatihan

Pengertian Pelatihan

Sebelum memahami hakikat dari pelatihan, penting untuk memahami definisi pelatihan secara lengkap agar sasaran dari pelatihan bisa terlaksana dengan baik. Jika organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang professional, berkualitas, berkomitmen dan berintegritas yang baik, dapat dipastikan organisasi dapat berkembang dengan pesat.

Menurut Ivancevich, Lorenzi, (2008) dikutip dari Sinambela (2018) pelatihan merupakan proses yang sistematis dalam mengubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Louis E. Bonne, David L. Kurtz (1992) dikutip dari Sinambela (2018) pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan pengetahuan atau sikap untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Menurut Mondy, Robert M. Noe (2005) dikutip dari Sinambela (2018) pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Berdasarkan definisi diatas dapat diberikan keimpulan bahwa pelatihan merupakan bentuk edukasi yang didalam nya ada unsure pembelajaran secara bertahap sesuai jenjang karir dan kebutuhan organisasi. Adanya pelatihan akan mengembangkan keterampilan indvidu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pelatihan merupakan bagian dari tanggung jawab bersama antara pegawai dengan organisasi. Diadakannya pelatihan pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karir yang lebih baik baginya ke depan. Dari sisi organisasi, pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi untuk pegawainya, bertujuan agar mereka dapat bekerja dengan professional, bersemangat, dan memiliki dedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalisasi kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi akan meningkatkan kinerja kelompok atau bagian serta meningkatkan kinerja organisasi. Oleh sebab itu untuk menjadikan pelatihan yang diselenggarakan efektif antara manajemen puncak, manajer, departemen SDM, supervisor serta pegawai harus duduk bersama dan menjalankan peran masing masing.

Pentingnya Pelatihan

Organisasi yang baik haruslah mengadakan pelatihan secara berkala kepada para pegawainya. Hal ini dikarenakan pegawai merupakan asset organisasi. Jika asset ini tidak dioptimalkan dengan baik dan di upgrade kemampuannya serta keahliannya, dipastikan organisasi tersebut akan tertinggal oleh organisasi yang lain. Organisasi harus selalu melihat kompetitornya dan melihat pergkembangan saat ini yang telah berkembang menjadi era digitalisasi, dimana semua fasilitas atau kegiatan operasionalnya menggunakan akses teknologi

yang canggih untuk mengefektifkan tujuan organisasi dan mengefisiensikan biaya dalam menjalani kegiatan tersebut.

Atas dasar ini maka penting bagi organisasi mengadakan pelatihan untuk mencapai tujuan organisasi. Paradigma pelatihan haruslah diletakan pada posisi yang benar sehingga akan memberikan manfaat yang optimal. Batas sempit memisahkan pelatihan dari belajar sesuatu yang belum pernah dipelajari melalui teknik baru. Jika keterampilan dan pengetahuan sudah menjadi karatan (masih menggunakan metode lama yang semua kinerjanya secara manual) maka akan menghasilkan organisasi menjadi terpuruk bahkan menjadi collapse karena kalah saing dengan para competitor yang semua kegiatan menggunakan tekonologi yang disesuaikan oleh masa saat ini.

Disamping itu efektivitas dari system pelatihan suatu organisasi membutuhkan dukungan dan kerja sama semua pegawai di dalam system. Dukungan manajemen puncak sangat penting, tetapi dukungan mereka saja tidak cukup, harus butuh dukungan dan komitmen dari pimpinan menengah dan pimpinan tingkat bawah. Hal yang perlu juga diperhatikan adalah motif dalam menyelenggarakan pelatihan. Pegawai terkadang memperoleh pelatihan atas dasar alasan selain kebutuhan, seperti di beberapa organisasi tela menjadi agenda tahunan. Sementara itu, suatu organisasi memberikan imbalan kepada pegawai berprestasi ketika mengikuti pelatihan. Sebenarnya, pegawai tersebut tidak butuh pelatihan, tapi karena ada difasilitasi organisasi yang ada embel embel hadiah atau imbalan saying jika tidak diambil. Alhasil pelatihan yang diikutinya menjadi tidak efekfit. Paradigma dari suatu pelatihan harus diletakan pada posisi yang benar, sehingga akan memberikan manfaat yang optimal.

Pelatihan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pelatihan pada hakikatnya menyangkut pada produktivitas kerja, efisiensi, mengurangi kerusakan barang produksi dan mesin mesin, mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, meningkatkan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan moral karyawan, meningkatkan karir, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill* dan manajerial skillnya akan lebih baik. Meningkatkan kepemimpinan seorang manajer, meningkatkan prestasi kerja karyawan, serta memberi manfaat bagi konsumen.

Strategi Pelatihan

Setiap perbuatan yang ingin dicapai dengan baik, tentunya harus merancang strategi yang terbaik agar perbuatan tersebut dapat dicapai sesuai keinginan. Organisasi yang ingin mencapai tujuan visinya tentunya harus memberdayakan assetnya atau pegawai yang bekerja di organisasi tersebut. Dan asset tersebut harus diberikan pelatihan secara berkala. Agar pelatihan dapat berjalan dengan efektif tentunya harus ada strategi yang harus dicapai dari setiap pelatihan yang akan diselenggarakan oleh organisasi. Ada beberapa strategi pelatihan yang dilakukan oleh organisasi, yaitu strategi pelatihan melalui pendekatan sistematis.

Secara umum pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu organisasi untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan pada program pelatihan,

serta menerapkannya pada aktivitas sehari-hari. Satu organisasi dengan organisasi lainnya sekalipun bergerak dalam bidang yang sama, tetapi kebutuhan pelatihannya pasti akan berbeda. Bahkan bila berada dalam satu industri yang sama pun, organisasi tersebut akan mengadakan pelatihan yang berbeda.

Agar memperoleh keunggulan bersaing, pelatihan harus memberikan lebih dari sekedar pengembangan keterampilan dasar. Pelatihan beregerak dari fokus utama pada pengajaran berbagai ketrampilan pegawai tertentu pada fokus yang lebih luas, yaitu menciptakan dan berbagi pengetahuan. Artinya untuk menggunakan pelatihan dalam mencapai keunggulan bersaing, organisasi harus memandang pelatihan secara luas sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual. Modal intelektual meliputi berbagai keterampilan dasar, yaitu berbagai keterampilan yang canggih seperti cara menggunakan teknologi untuk berbagi informasi dengan para pegawai yang lain, pemahaman tentang pelanggan atau system manufaktur dan kreativitas untuk memotivasi diri.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para manajer menyokong pelaksanaan pelatihan karena melalui pelatihan para pegawai akan menjadi lebih terampil dan lebih produktif, sekalipun terdapat manfaat, akan diperhtungkan juga waktu yang tersisa ketika pegawai sedang dilatih. Para pegawai menyukai pelatihan, karena pelatihan akan membebaskan mereka dari pekerjaan mereka (jika mereka tidak suka akan pekerjaan mereka) atau dapat meningkatkan kecakapan yang dapat digunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang atau akan mereka duduki.

Praktik-praktik pelatihan peningkatan hasil yang tinggi juga dapat membantu menciptakan kondisi-kondisi pekerjaan yang mendorong pembelajaran secara terus-menerus. Pembelajaran secara terus-menerus mensyaratkan para pegawai untuk memahami seluruh system pekerjaan, termasuk hubungan di antara pekerjaan, unit pekerjaan dan organisasi. Para pegawai diharapkan memperoleh berbagai keterampilan dan pengetahuan yang baru sehingga menerapkannya ke dalam pekerjaan mereka dan berbagi informasi tersebut dengan pegawai lainnya. Para manajer mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan membantu memastikan para pegawai menggunakan pelatihan dalam pekerjaannya. Dalam mempermudah proses berbagi pengetahuan, para manajer dapat menggunakan berbagai informasi yang menunjukkan letak pengetahuan di dalam organisasi. Misalnya, buku petunjuk untuk memerinci hal-hal yang dilakukan seseorang dan pengetahuan tertentu yang dimilikinya, serta menggunakan teknologi seperti teknologi kolaborasi online atau internet yang memungkinkan para pegawai pada berbagai unit bisnis untuk bekerja sama tentang masalah-masalah serta berbagai informasi.

Penekanan pada pelatihan peningkatan hasil yang tinggi telah disertai oleh gerakan untuk menghubungkan pelatihan dengan peningkatan kinerja atau strategi bisnis. Organisasi akan kehilangan uang pada pelatihan karena pelatihan dirancang kurang baik, pelatihan tidak berkaitan dengan masalah kinerja atau strategi bisnis, atau hasilnya tidak dievaluasi secara layak. Artinya, organisasi yang menginvestasikan uang ke dalam bentuk pelatihan hanya karena berbagai keyakinan bahwa pelatihan merupakan hal yang baik untuk dilakukan. Selain itu, adanya sudut pandang bahwa fungsi pelatihan masih ada untuk menyampaikan program-program kepada para pegawai tanpa alasan bisnis yang kuat

untuk melakukannya akan ditinggalkan. Saat ini, pelatihan tidak dievaluasi berdasarkan jumlah program yang ditawarkan dan aktivitas pelatihan diorganisasi, tetapi cara pelatihan ditujukan pada kebutuhan-kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan pembelajaran, perubahan perilaku dan peningkatan kinerja.

Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang mengarah pada peningkatan hasil-hasil bisnis. Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu dari beberapa kemungkinan pemecahan masalah dalam meningkatkan kinerja. Berbagai pemecahan masalah lainnya dapat meliputi tindakan-tindakan seperti mengubah pekerjaan atau meningkatkan motivasi pegawai melalui gaji dan berbagai insentif.

Adanya pelatihan makan akan menyediakan berbagai peluang pendidikan bagi seluruh pegawai. Berbagai peluang pendidikan tersebut dapat mencakup program-prang pelatihan, tetapi juga termasuk dukuungan untuk mengambil kursus-kursus yang ditawarkan di luar organisasi, belajar sendiri, dan pembelajaran melalui perputaran pekerjaan.

Pelatihan merupakan bagian dari proses peningkatkan kinerja berkelanjutan, yang diukur secara langsung daripada pelatihan yang hanya diselenggarakan satu kali saja. Adanya pelatihan seperti ini akan menjadikan pegawai yang dilatih menjadi lebih kompeten dan trampil dalam menjalani fungsi pekerjaannya. Adanya pelatihan menjadi peristiwa seumur hidup di mana manamen senior, para manajer, pelatih, dan para pegawai memiliki hak tersebut.

Proses Pelatihan

Menjalani pelatihan perlu ada tahapan dalam melaksanakan kegiatan ini. Menurut Sinambela (2018) proses pertama yang dilakukan dalam melakukan

pelatihan adalah menilai kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan tersebut diperlukan. Langkah kedua adalah memastikan para pegawai memiliki motivasi dan keterampilan dasar untuk menguasai materi pelatihan. Langkah ketiga untuk mengetahui apakah pembahasan pelatihan atau lingkungan pembelajaran telah memiliki factor-faktor yang diperlukan supaya pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. Langkah keempat adalah memastikan orang-orang yang dilatih menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaan. Hal ini memerlukan dukungan dari para manajer dan rekan kerja untuk menggunakan materi pelatihan di tempat kerja, serta menemukan pegawai telah memahami cara mengambil tanggung jawab pribadi dalam meningkatkan keterampilan. Langkah ke lima meliputi pemilihan metode pelatihan yang tepat. Dan langkah terakhir adalah melakukan evaluasi dari proses pelatihan, yaitu menentukan apakah pelatihan dapat mencapai hasil-hasil pembelajaran yang diinginkan atau tujuan-tujuan keuangan.

Menurut Gary Dessler (2004) dikutip dari Sinambela (2018) bahwa salah satu utama dalam pelatihan adalah menentukan metode pelatihan yang tepat. Artinya pelatihan yang mengacu pada metode tersebut akan digunakan untuk memberikan pegawai baru atau pegawai lama berupa keterampilan yang mereka butuhkan dalam melakukan pekerjaan. Proses peancngan pelatihan harus sistematis, tetapi cukup luwes untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Langkah-langkah yang berbeda mungkin dapat diselesaikan secara bersamaan. Perlu diketahui bahwa merancang pelatihan tidak secara sistematis akan mengurangi berbagai manfaat yang dapat diwujudkan. Contohnya, memilih metode pelatihan sebelum menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Selain itu, pelatihan bahkan mungkin tidak diperlukan

dan dapat mengakibatkan pemborosan waktu dan uang. Para pegawai mungkin memiliki pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang mereka butuhkan tetapi tidak termotivasi untuk menggunakannya.

Berikut penjelasan dari tahapan proses pelatihan secara lengkap:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan.

Langkah pertama pada proses ini adalah penilaian kebutuhan (*needs assessment*) yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan. Penilaian ini meliputi analisis organisasi, analisis individu dan analisis tugas.

Di dalam praktiknya, analisis organisasi, analisis individu dan analisis tugas biasanya tidak dilakukan dengan urutan tertentu. Namun, karena analisis organisasi berhubungan dengan mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dengan tujuan-tujuan strategi organisasi dan apakah organisasi ingin mencurahkan waktu untuk pelatihan yang biasanya dilakukan lebih dulu. Analisis individu dan analisis tugas biasanya dilakukan secara bersamaan

- a. Analisis organisasi

Para manajer harus memperhatikan tiga faktor sebelum memilih pelatihan sebagai pemecahan masalah dari titik tekanan apapun, yakni strategi organisasi, sumber-sumber pelatihan yang tersedia serta dukungan dari para manajer dan rekan kerja terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan. Berbagai kajian menemukan bahwa dukungan dari rekan kerja dan manajer terhadap pelatihan sangat penting. Faktor utama dari keberhasilan adalah sikap positif di antara para rekan kerja dan manajer tentang keterlibatannya pada aktivitas

pelatihan, kesediaan para manajer dan rekan kerja untuk memberitahukan orang-orang yang dilatih tentang cara menggunakan pengetahuan keterampilan atau perilaku secara lebih efektif yang dipelajari peserta pelatihan di tempat kerja, serta ketersediaan berbagai peluang yang dilatih untuk menggunakan materi pelatihan dalam pekerjaannya. Apabila sikap dan perilaku baik rekan kerja maupun manajer tidak mendukung maka pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut tidak mungkin dapat menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya.

b. Analisis individu

Analisis ini membantu manajer dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan para pegawai membutuhkan pelatihan. Pada situasi tertentu seperti pengenalan teknologi baru atau jasa, seluruh pegawai mungkin membutuhkan pelatihan. Akan tetapi, ketika para manajer, pelanggan atau pegawai mengidentifikasi masalah (biasanya sebagai akibat dari kekurangan kinerja), seringkali tidak jelas apakah pelatihan dapat memecahkan masalahnya. Titik tekanan dari pelatihan adalah kinerja yang rendah atau dibawah standar, yaitu kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang diharapkan. Kinerja yang rendah ditunjukkan pada keluhan para pelanggan, penilaian kinerja yang rendah atau kecelakaan ditempat kerja atau perilaku yang membahayakan. Indikator potensial lainnya dari kebutuhan pelatihan adalah apabila perubahan pekerjaan mengakibatkan tingkat kinerja saat ini perlu ditingkatkan atau para pegawai harus menyelesaikan tugas-tugas yang baru.

c. Analisis tugas

Analisis tugas adalah suatu kegiatan mengidentifikasi berbagai kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Berbagai kondisi tersebut mencakup pengidentifikasian peralatan dan lingkungan di mana pegawai bekerja, kendala waktu, pertimbangan keamanan, atau standar kinerja. Hasil dari analisis tugas merupakan uraian dari berbagai aktivitas pekerjaan meliputi tugas-tugas yang dilakukan para organisasi dan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dibutuhkan agar berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya. Pekerjaan merupakan posisi tertentu yang memerlukan penyelesaian tugas-tugas yang telah ditetapkan posisi dengan posisi dimaksud. Tugas adalah pernyataan dari aktivitas pekerjaan organisasi pada pekerjaan tertentu. Berikut empat langkah dalam analisis tugas:

- 1) Memilih pekerjaan yang akan dianalisis
- 2) Mengembangkan daftar awal tugas-tugas yang akan dilakukan pada pekerjaan dengan mewawancarai dan mengamati para organisasi yang mencakup dan para manajernya, serta berbicara dengan orang lain yang melakukan analisis tugas.
- 3) Menetapkan daftar awal tugas-tugas. Ini meliputi kelompok ahli subjek materi, yakni para manajer. Para manajer dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada pertemuan atau survei tertulis tentang tugas dan menyajikannya dalam bentuk kuesionier analisis tugas. Informasi tersebut digunakan untuk menentukan tugas-tugas

yang difokuskan pada program pelatihan. Individu atau lembaga yang meakukan penilaian kebutuhan harus memutuskan peringkat di seluruh dimensi yang akan menentukan bahwa tugas harus dilibatkan pada pola pelatihan. Tugas-tugas yang penting sering kali dilakukan dan memiliki tingkat kesulitan yang sedang hingga tinggi harus diberikan pelatihan sebaliknya, tugas-tugas yang kurang penting dan jarang dilakukan tidak perlu diberikan pelatihan.

- 4) Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang diperlukan oleh pegawai agar berhasil dalam setiap tugas. Informasi tersebut dapat diperoleh dengan menggunakan wawancara dan kuesioner.

2. Memastikan kesiapan organisasi terhadap pelatihan

Langkah kedua proses perancangan pelatihan adalah mengevaluasi apakah para pegawai sudah siap untuk belajar. Kesiapan terhadap pelatihan menbacu pada (1) apakah para pegawai memiliki karaktersitik pribadi, khususnya tetntang kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya di tempat kerja: (2) apakah lingkungan pekerjaan akan mempermudah pembelajaran sehingga tidak mengganggu kinerja? motivasi untuk belajar merupakan keinginan dari setiap orang yang dilatih untuk mempelajari isi program pelatihan

3. Mengondisikan lingkungan belajar

Langkah ketiga dalam proses pelatihan adalah mengondisikan lingkungan belajar itu sendiri. Pembelajar atau peserta pelataihan akan mengubah

pelatihan secara tetap. Bagi para pegawai, program harus mencakup prinsip-prinsip pembelajaran tertentu sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan pada program pelatihan, serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya.

Para psikolog pendidikan dan industry serta ahli perencanaan pengajaran mengidentifikasi beberapa kondisi di mana para organisasi dapat belajar dengan baik, artinya setiap program pelatihan di mulai dengan pembahasan dan mencurahkan pendapatnya untuk mengidentifikasi permasalahan.

4. Berbagai keterampilan manajemen diri

Program-program pelatihan harus mempersiapkan pegawai untuk mengelola dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang harus pada pekerjaan. Secara khusus, pada program pelatihan, pegawai yang dilatih harus menetapkan sasaran-sasaran untuk menggunakan berbagai keterampilan atau perilaku pada pekerjaannya, mengidentifikasi berbagai kondisi di mana mereka mungkin gagal menggunakannya, mengidentifikasi berbagai dampak positif dan negative dari penggunaannya, serta memantau hasilnya.

Pegawai yang dilatih harus memahami bahwa wajar mengalami kesulitan ketika mencoba menggunakan berbagai keterampilan di tempat kerjanya, kembali ke perilaku lama dan pola-pola keterampilan tersebut tidak menunjukkan bahwa pegawai yang dilatih harus menyerah. Pada akhirnya, karena rekan kerja dan penyedia tempat kerja mungkin tidak dapat menghargai orang-orang yang dilatih menggunakan perilaku baru atau memberikan umpan balik secara otomatis, orang-orang yang dilatih harus

menciptakan system imbal jasanya sendiri dan meminta umpan balik kepada rekan kerja dan manajer.

5. Metode pelatihan

Langkah kelima dalam proses pelatihan adalah berbagai metode pelatihan yang membantu para pegawai dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru. Metode pelatihan adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan.

Berikut metode yang biasa dipergunakan dalam pelatihan:

a. *On the Job Training* (OJT)

Pelatihan saat bekerja (OJT) terjadi sewaktu karyawan sedang bekerja (Wardhani, 2007). Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode on the job training (Mangkunegara, 2001 diikuti dari Sinambela (2018)). Prosedur metode ini adalah informasi, observasi sederhana, mudah dan praktis, di mana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain pada saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung (Randall dkk, 1997 dikutip dari Sinambela (2018)). Berbagai aspek lain dari OJT adalah lebih formal dan format. Pengawas memberikan contoh bagaimana cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai harus memerhatikannya. Seorang pelatih pegawai yang berpengalaman diharapkan untuk menyediakan model peran yang baik dan menyediakan waktu dari tanggung jawab kerja yang biasa untuk memberikan arahan dan bimbingan yang terkait dengan pekerjaan.

Metode OJT sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta sarana yang jelas. Keunggulan cepat dan tempo tinggi, mengingat peserta latihan berada di tempat yang sesungguhnya bekerja, sehingga mereka dapat secara langsung menerapkan keterampilan yang diperoleh (sinambela, 2012 dikutip dari Sinambela (2018))

b. Pengajaran di ruang kelas

Pengajaran di ruang kelas biasanya melibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok di ruang kelas walaupun dapat juga dilakukan di area pekerjaan (Mangkunegara, 2001, dikuti dari Sinambela (2018)).

Biasanya metode ini menggunakan presentasi. Menurut Rozaliena dan Dewi (2017) dikutip dari Nugroho (2019) metode presentasi mentikberatkan kualitas komunikasi dengan system komunikasi satu arah atau dua arah dan bersifat pasif. Maksudnya, para peserta menerima materi langsung dari instruktur dengan konsep belajar seperti halnya kuliah pada umumnya informasi yang disampaikan oleh instruktur dapat berupa data, fakta, atau bisa saja berupa sebuah teknik pemecahan masalah dalam bekerja. Pengajaran di ruang kelas tetap merupakan metode pelatihan yang populer meskipun terdapat berbagai teknologi baru seperti video interaktif dan pengajaran yang dibantu oleh computer. Pengajaran di ruang kelas tradisional merupakan cara paling mahal yang sama memakan waktu

untuk menyajikan informasi-informasi tentang topic tertentu bagi banyak orang yang dilatih. Keuntungan pembelajaran jarak jauh adalah organisasi dapat menghemat biaya perjalanan, hal ini juga memungkinkan para organisasi di lokasi yang terpisah secara geografis untuk menerima pelatihan dari para ahli yang tidak bisa mengunjungi setiap lokasi. Pelatihan di ruang kelas nyata digunakan untuk kursus-kursus tentang corak peranti lunak, khususnya peragaan dan pemecahan masalah menggunakan corak berbagai aplikasi.

Akan tetapi pembelajaran online juga memiliki kelemahan. *Filenet corporation* khawatir tentang cara tenaga penjualan akan mengikuti peranti lunak yang baru dan pemburuan peranti lunak. *Filenet* mencoba pembelajaran online dengan langkahnya sendiri, tetapi menemukan bahwa tenaga penjualan tidak dengan langkahnya sendiri, tetapi menemukan bahwa tenaga penjualan tidak suka membaca banyak materi tentang produk produk baru pada situs. Pendaftaran kursus kursus online menurun, serta tenaga penjual membanjiri departemen pelatihan organisasi dengan berbagai permintaan bantuan satu persatu. Oleh sebab itu, dalam menyelesaikan masalah pelatihan, organisasi memutuskan untuk menggunakan webcasting. Webcasting meliputi berbagai pengajaran di ruang kelas yang disediakan secara online melalui siaran sepanjang tahun dari pada memadatkan nya melalui berbagai pertemuan penjualan selama dua kali dalam setahun. Webcasting membantu memastikan bahwa selama sejumlah tenaga penjual menerima informasi yang sama. Tenaga penjual membuat webcasting karena

informasinya tepat waktu sehingga membantu mereka untuk mealkukan percakapan dengan para pelanggan. Berbagai pembahasan langsung popuer karena para peserta dapat mengajukan pertanyaan pertanyaan. Webcasting tidak dapat menggantikan pelatihan tatapi uka di filenet.

Sementara itu, kerugian utama dari pembelajaran jarak jauh adalah kurangnya potensi interaksi dengan khalayaknya. Tingkat interaksi yang tinggi atau orang orang yang dilatih merupakan cirri pembelajaran yang positif, tetapi yang hilan dari program program pembelajaran jarak jauh yang hanya menggunakan teknologi untuk menyiarkan kuliah kepada para organisasi yang terpisah secara geografis. Seluruhnya yang dilakukan pada kasus ini merupakan kuliah tradisional (dengan berbagai keterbaasan pembelajaran dan perlaihan pealatihan untuk teknologi pelatihan yang baru). Itu sebabnya membangun hubungan komunikasi antara para organiasi dengan pelatih itu penting. Para instruktur di tempat atau fasilitator juga harus bersedia menjawab berbagai peratnnyaan dan pembahasan Tanya jawab yang sekedarnya.

c. Metode audio visual

Metode ini didukung oleh penggunaan perangkat atau piranti audio dan visual seperti in focus, overhead, silde show dan video. Jika para peserta diajak untuk menyimak video, tentu secara visual mereka dapat mempelajari bagaimana pekerjaan dilakukan. Bisa juga mereka mempelajari prosedur apa atau tahapan apa saja yang harus dipelajari dalam proses penyelsaian tugas tertentu. Penggunaan video dalam pelatihan juga akan meningkatkan kemampuan pelalaran para peserta bahkan kemampuan teknis tentagn

bagaimana sebuah konten pelatihan disajikan secara menarik dan divisualisasikan secara terstruktur (Nugroho, 2019).

6. Evaluasi program pelatihan

Langkah dalam proses pelatihan adalah evaluasi program pelatihan. Orang-orang yang dilatih dalam memahami hanya memfokuskan pada upaya upaya pelatihan dan pengembangan mereka pada seleksi program. Mereka mengabaikan analisis situasional, penilaian kebutuhan dan evaluasi langkah-langkah proses pelatihan. Padahal dengan menelaan hasil hasil pgram akan membantu mengevaluasi efektivitasnya. Hasil-hasil tersebut perlu dikaitkan dengan berbagai tujuan program yang membantu orang-orang yang dilatih dalam memahami tujuan program. Hasil-hasil penelitian (training outcome) dapat dikategorikan sebagai berbagai hasil pengetahuan, hasil berbasis keterampilan, hasil yang menyangkut perasaan akibat dan tingkat pengembalian investasi.

Manakala ukuran hasil penelitian yang terbaik? Jawabannya bergantung pada pelatihan. Contohnya apabila tujuan pelatihan diidentifikasi sebagai hasil-hasil yang terkait dengan bisnis, seperti tingkatan layanan pelanggan atau kualitas produk maka hasil tersebut harus disertakan pada evaluasi. Berbagai hasil tanggapan dan pengetahuan penulis dikumpulkan sebelum pelatihan meninggalkan lokasi. Akibatnya ukuran tersebut tidak dapat membantu menentukan sejauh apa pegawai yang dilatih yang menggunakan materi pelatihan pada berbagai pekerjaan, yaitu sejauh apa pelatihan telah mengubah perilaku, keterampilan atau sikap, atau langsung mempengaruhi ukuran-ukuran objektif yang berkaitan dengan efektivitas organisasi.

Daftar Pustaka

- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nugroho, Yohanes Arianto Budi. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Rozalena, Agustin dan Dewi, Sri Komala. (2014). *Panduan praktis menyusun pengembangan karier dan pelatihan karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Chaerudin, Ali. (2019). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Jawa Barat: CV Jejak, anggota IKAPI.
- Wardhani, Sita. (2007). *Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Sinaga, Onita Sari, dkk. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis

Profil Penulis



Dr. Mutawali, S.E.I., M.M

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi dan manajemen dimulai pada tahun 2008 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih pendidikan S1 untuk masuk ke Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta mengambil jurusan Ekonomi Islam dan berhasil lulus pada tahun 2012. Penulis melanjutkan pendidikan S2 ke Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama mengambil studi manajemen keuangan dan lulus pada tahun 2016. Terakhir penulis melakukan studi kembali S3 di Sekola Pasca Sarja UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengambil jurusan Ekonomi Islam dan lulus pada tahun 2019.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Ekonomi, Ekonomi Islam Manajemen SDM, Manajemen keuangan. Untuk mewujudkan karir penulis menjadi dosen di Universitas Pamulang dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Penulis melakukan penelitian yang didanai oleh Kemenristek DIKTI dan melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Penulis juga aktif menulis jurnal penelitian dan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini dan bermanfaat untuk para pembaca sebagai referensi dalam menambah ilmu pengetahuan dan referensi dalam penulisannya.

Email Penulis: dosen01175@unpam.ac.id

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Erini Junita Sari, BA (Hons), M.Sc.

STIE Indonesia Banjarmasin

Karir di Dalam Organisasi

Menurut (Hariandja & Hardiwati, 2002), karir merupakan keseluruhan jabatan, pekerjaan, maupun posisi yang dapat diduduki oleh seorang individu selama masa kerjanya dalam suatu atau beberapa organisasi. Dari sudut pandang seorang pegawai, jabatan adalah hal yang sangat penting dikarenakan setiap individu menginginkan suatu jabatan sesuai dengan keinginannya dan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya membuat kompensasi yang diberikan kepada seorang individu menjadi lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, serta pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karenanya, ketika seorang individu memasuki dunia kerja, orang tersebut kemungkinan akan bertanya apakah tujuan karirnya (seperti jabatan tertinggi yang diharapkan) dapat dicapai di organisasi tempat sang individu bekerja. Apabila seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin akan kehilangan semangat kerja yang awalnya tinggi, tidak termotivasi untuk bekerja, atau bahkan akan meninggalkan organisasi. Penuturan di atas

erat kaitannya dengan apa yang dikatakan oleh Nguyen, et al., (2014), dimana menurutnya terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja, dimana salah satunya adalah pengembangan karier.

Quigley & Tymon Jr (2006) menyatakan bahwa karir merupakan suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seorang individu selama kehidupan tertentu, suatu perubahan pada nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan atau peningkatan usianya maka seseorang akan menjadi semakin matang, dan suatu usaha yang dilakukan secara formal serta berkelanjutan dengan difokuskan pada penambahan dan peningkatan kemampuan seorang pegawai. Komitmen kerja karyawan dapat terbentuk ketika karyawan merasa dirinya memiliki ruang dan kesempatan untuk mengembangkan karirnya dalam perusahaan. Di samping itu, lingkungan serta kondisi kerja yang nyaman, kebijakan promosi jabatan yang transparan, serta kompensasi yang tinggi adalah hal-hal yang diinginkan karyawan. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawan adalah dengan membantu karyawan memiliki karir yang sukses dan memuaskan.

Pengertian Perencanaan Karir Menurut Para Ahli

Perencanaan karir adalah perencanaan yang berfokus pada pekerjaan dan proses identifikasi terhadap jalan karir seseorang yang dapat memberikan kemajuan logis untuk para individu di antara pekerjaan dalam organisasi (Mathis 2006:343). Perencanaan karir merupakan sebuah keputusan yang diambil mengenai berbagai hal yang akan dikerjakan di masa depan, yang menunjukkan bahwa seorang individu telah menetapkan rencana karirnya harus mengambil berbagai langkah tertentu demi mewujudkan rencana tersebut. Langkah-langkah yang harus ditempuh tersebut dapat diambil atas inisiatif dari

pegawai itu sendiri, namun dapat juga berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi atau perusahaan, maupun gabungan dari kedua langkah tersebut. Hal yang paling penting di dalam pengembangan karir yaitu peran dan tanggung jawab dari sumber daya manusia itu sendiri di dalam kegiatan pengembangan karir tersebut. Perencanaan Karir merupakan sebuah perencanaan mengenai berbagai kemungkinan seorang individu di organisasi sebagai pegawai untuk bisa menjalani proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan syarat-syarat dan *skill* sang individu.

Pada dasarnya, perencanaan karir merupakan tanggung jawab sang individu, karena hanya sang individu lah yang mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan berbagai kebutuhannya. namun organisasi pun memiliki kepentingan, sehingga organisasi harus tetap terlibat di dalam proses agar pencapaian karir pegawai dapat berjalan secara efektif untuk pegawai dan organisasi. Keuntungan-keuntungan lain dari keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir pegawai adalah (William dan Keith, 1993):

1. Penyesuaian Kemampuan Pegawai Dengan Strategi Organisasi
2. Peningkatan Pasokan Internal Pegawai
3. Persiapan Penempatan Internasional (Terutama bagi organisasi yang memiliki cabang di luar negeri dengan jabatan-jabatan penting yang harus diisi)
4. Peningkatan Kemampuan Pegawai Dalam Bekerja
5. Pengurangan Perputaran Kerja dan Meningkatkan Loyalitas Karyawan
6. Penyaluran Potensi Pegawai
7. Pendorongan Pegawai Untuk Meningkatkan Kemampuan

8. Pengurangan Penumpukan Pegawai
9. Memuaskan Kebutuhan Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai
10. Meminimalisir atau Menghilangkan Diskriminasi di Antara Pegawai

Dua Elemen Utama Perencanaan Karir

1. Perencanaan Karir Individual (*Individual Career Planning*)

Perencanaan karir individual adalah perencanaan karir yang berfokus kepada seseorang, dengan aktivitas seperti latihan diagnostik dan prosedur dalam penentuan jati diri sang pegawai dari aspek potensi dan *skill*. Aspek-aspek dalam perencanaan karir individual yaitu:

- a. Penilaian terhadap diri sendiri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (career anchor)
 - b. Penilaian pasar tenaga kerja demi menentukan berbagai macam kesempatan internal maupun eksternal
 - c. Menyusun tujuan karir yang didasari oleh evaluasi diri
 - d. Mencocokkan kesempatan, kebutuhan, serta tujuan pengembangan strategi untuk karir
 - e. Merencanakan perpindaan dalam karir
2. Perencanaan Karir Organisasi (*Organizational Career Planning*)

Merencanakan karir organisasional membutuhkan pengintegrasian kebutuhan SDM Dan aktivitas-aktivitas karir, dimana aktivitas-aktivitas tersebut

terfokus pada jenjang atau jalur karir (*Career Path*). Beberapa *goals* dari program perencanaan karir:

- a. Mengembangkan pegawai berbakat dengan lebih efektif
- b. Kesempatan menilai diri untuk para pegawai agar dapat merencanakan berbagai jalur karir tradisional dan jalur karir yang baru
- c. Mengembangkan sumber daya manusia yang efisien di antara dan di dalam divisi dan/ataupun lokasi geografis
- d. Memuaskan kebutuhan pengembangan diri pegawai
- e. Menggunakan *On the job training* sebagai sarana peningkatan kinerja pegawai yang melalui perpindahan karir secara vertikal dan horizontal
- f. Perencanaan karir demi keberlangsungan peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan untuk meminimalisir perputaran karyawan
- g. Menciptakan metode atau langkah penentuan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan

Perencanaan karir merupakan sebuah keputusan yang diambil mengenai berbagai hal yang akan dikerjakan di masa depan, yang menunjukkan bahwa seorang individu telah menetapkan rencana karirnya harus mengambil berbagai langkah tertentu demi mewujudkan rencana tersebut. Langkah-langkah yang harus ditempuh tersebut dapat diambil atas inisiatif dari pegawai itu sendiri, namun dapat juga berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi atau perusahaan, maupun gabungan dari kedua langkah tersebut. Hal yang paling penting di dalam pengembangan karir yaitu peran dan tanggung jawab dari sumber daya manusia itu sendiri di dalam kegiatan pengembangan karir tersebut.

Pengertian Pengembangan Karir Menurut Para Ahli

Implementasi dari perencanaan karir adalah pengembangan karir. Oleh karenanya, pengembangan karir bisa diartikan sebagai seluruh usaha pegawai untuk menjalankan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian kerja, perolehan kerja, dan pengalaman kerja. Dubrin (2015) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu “aktivitas kepegawaian yang membantu para pegawai dalam perencanaan karir masa depan dalam rangka pengembangan perusahaan dan pegawai yang bersangkutan secara maksimum”. Siagian (2007, hal. 117) menyatakan bahwa pengembangan karir dapat disebut sebagai berbagai macam perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan menurut Stone dalam Gomez (2007, hal. 213) pengembangan karir menunjukkan tahap-tahap dan kegiatan dalam mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi di masa yang akan datang. Kecakapan atau prestasi kerja, pengalaman, pelatihan serta pengembangan diri seseorang dalam berkerja sangat berperan penting dalam pengembangan jenjang jabatan atau karir seseorang. Kemudian sebuah pendapat dari Okereke (2011) menjelaskan bahwa terdapat hubungan langsung antara prestasi kerja atau kinerja, pengalaman atau masa kerja, pelatihan dan pengembangan, dengan pengembangan karir.

Pengembangan karir (*career development*) merupakan suatu kondisi yang menunjukkan terdapatnya peningkatan status seorang individu di dalam suatu organisasi di jalur karir yang sudah ditetapkan oleh organisasi bersangkutan. Diharapkan peningkatan status seorang individu di dalam organisasi dilaksanakan secara adil, yang artinya dalam berkarir diperlukan pola karir yang jelas dan dapat dijadikan pegangan dalam

pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk berkarir secara adil tanpa perbedaan di antara mereka. Hal ini dapat terjadi apabila pengembangan karir tersebut telah diatur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional, dan tidak subjektif. Kriteria-kriteria pengembangan karir yang telah ditetapkan organisasi diharapkan dapat diinformasikan kepada para pegawai secara luas dan terbuka, sehingga mereka semua dapat mengetahui dan mengukur dirinya apakah memenuhi kriteria tersebut atau belum, kemudian melakukan penyesuaian dengan kriteria-kriteria tersebut. Seorang individu dapat menggunakan kesempatan yang tersedia untuk meraih keberhasilan dalam karirnya setelah mengetahui kompetensi seperti apa yang diperlukan pada karir tanpa batas (*Boundaryless Career*).

Adanya pergeseran dari karir terbatas menuju karir tanpa batas membuat individu harus berhadapan dengan suatu masalah di luar dari berbagai pengalaman yang sudah dimiliki. Pengembangan karir tanpa batas menuntut adanya leksikon yang bisa digunakan untuk melakukan perencanaan, peninjauan ulang, evaluasi, serta analisis karir tanpa batas. Leibovitz mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut: “*Is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource*”. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dapat dipergunakan sebagai alat, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai, sehingga kepentingan kedua belah pihak tersebut dapat dipertemukan. Melalui informasi mengenai pengembangan karir organisasi, dapat diinformasikan jabatan apa saja yang ditawarkan kepada dan dapat diduduki oleh para pegawai mulai dari saat pertama kali bekerja pada organisasi tersebut, sampai dengan posisi

puncak yang dapat dicapainya apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

Tujuan Pengembangan Karir

Pada dasarnya, pengembangan karir berorientasi pada perkembangan perusahaan atau organisasi untuk menjawab tantangan bisnis di masa yang akan datang. Menurut Halim Malik (2011) dalam Hastuti (2018), setiap organisasi diharapkan agar dapat menerima kenyataan bahwa ekstensinya di masa depan bergantung pada SDM yang kompetitif, oleh karena itu perlu diadakan kegiatan formal untuk SDM yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya. Haryani (2013) di dalam Hastuti (2018) menyatakan bahwa meskipun belum menjamin suatu kesuksesan, karir yang berkembang acap kali dikaitkan dengan masa depan pegawai. Pengembangan karir mencakup proses pengidentifikasian kemampuan pegawai dan penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya. Pengembangan karir merupakan hal yang penting bagi pegawai dan perusahaan dikarenakan adanya interaksi antara perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri melalui karir pegawai (Armstrong, 2001). Dukungan pengembangan karir yang fleksibel dalam desain pekerjaan dan juga fleksibel dalam perencanaan pengembangan karir, muncul sebagai strategi pengembangan karir positif yang akan mempengaruhi persepsi pegawai terhadap kehidupan kualitas kerja (Jesica dan Ronald, 2011).

Menurut I Komang A. dkk (2012), tujuan pengembangan karir adalah untuk meningkatkan pribadi oleh seseorang agar dapat mencapai suatu rencana karir serta peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Rencana karir yang baik perlu disertai dengan tujuan karir yang wajar dan realistic, dimana rencana

tersebut juga harus sistematis dan programatis agar dapat menjadi kenyataan.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir

Nguyen, et al., (2014) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja, dimana salah satunya adalah pengembangan karier. Komitmen kerja karyawan dapat terbentuk ketika karyawan merasa dirinya memiliki ruang dan kesempatan untuk mengembangkan karirnya dalam perusahaan. Di samping itu, lingkungan serta kondisi kerja yang nyaman, kebijakan promosi jabatan yang transparan, serta kompensasi yang tinggi adalah hal-hal yang diinginkan karyawan. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawan adalah dengan membantu karyawan memiliki karir yang sukses dan memuaskan. Menurut A Sihotang (2007:213) dalam Hastuti (2018), pengalaman kerja adalah faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang individu.

Kemudian menurut Rina dan Perengki (2013) dalam Hastuti (2018), faktor lainnya yang dapat memengaruhi pengembangan karir seseorang adalah pendidikan dan prestasi kerja. Untuk mendorong pengembangan karir, pendidikan merupakan salah satu hal konkrit yang diperlukan, karena hal tersebut yang dapat membantu pegawai dalam mengembangkan kemampuan dan kecakapan dalam bekerja. Dengan memperhatikan tingkat dan jenjang pendidikan yang dimiliki pegawai, maka organisasi dapat menentukan pekerjaan seperti apa yang dapat diberikan kepada sang pegawai. Hal ini mempermudah pegawai untuk mengetahui jalur karir yang ditempuh demi mencapai tujuan karir pegawai. Prestasi kerja pegawai yang dianggap kurang memuaskan dapat membuat pegawai kesulitan untuk mendapat promosi jabatan atau pekerjaan yang tinggi di periode yang akan datang. Hasto Joko Nur Utomo dan M.Yani

(2012, hal. 107) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir seseorang di suatu organisasi adalah hubungan pegawai dan organisasi, personalia pegawai, factor eksternal, politik dalam organisasi, dan sistem penghargaan (*reward system*). Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Rivai (2009, hal. 274-279) yaitu;

1. Prestasi kerja
2. Eksposur
3. Jaringan kerja (networking)
4. Pengunduran diri
5. Kesetiaan terhadap organisasi
6. Sponsor dan pembimbing
7. Pengalaman internasional

Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Sulistyani (2009:228) yang dikutip oleh Soffi (2018), terdapat 6 manfaat pengembangan karir di organisasi, yaitu:

1. Sarana untuk mengembangkan bakat dan kemampuan pegawai.
2. Mengurangi subyektifitas dalam sebuah promosi.
3. Mengembangkan prestasi pegawai.
4. Mencegah pegawai berhenti dengan alasan pindah kerja.
5. Memberi kepastian di masa depan
6. Memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Peran-Peran di Dalam Pengembangan Karir

1. Manajer
 - a. Memberikan umpan balik terhadap kinerja yang tepat waktu
 - b. Memberikan dukungan dan penilaian terhadap pengembangan
 - c. Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
 - d. Mendukung rencana pengembangan pegawai
2. Organisasi
 - a. Mengkomunikasikan misi, kebijakan, serta prosedur kepada pegawai
 - b. Memberikan peluang pelatihan dan pengembangan kepada pegawai
 - c. Memberikan informasi karir dan program karir kepada pegawai
 - d. Menawarkan berbagai opsi karir kepada pegawai

Tahap Pengembangan Karir

Tahap-tahap pengembangan karir di dalam organisasi adalah tahapan waktu dan usia seorang individu semenjak memasuki organisasi sampai dengan usia pensiun. Menurut Veithzal Rivai (2004:298), ekspektasi dan kebutuhan seseorang dapat berubah melalui berbagai tahapan berikut:

1. Tahap Awal/Tahap Pembentukan, dimana tahap ini merupakan tahap penekanan kepada perhatian untuk mendapatkan jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.
2. Tahap Lanjutan, dimana di tahap ini pertimbangan terhadap jaminan keamanan mulai berkurang dan

memfokuskan kepada pencapaian itu sendiri, harga diri, dan kebebasan.

3. Tahap Mempertahankan, ini adalah tahap dimana seseorang mempertahankan pencapaiannya yang berupa keuntungan dan manfaat yang telah diraih dari hasil pekerjaan di masa lalu. Di tahap ini orang tersebut juga merasa puas baik secara finansial maupun psikologis.
4. Tahap Pensiun, di dalam tahap ini seseorang sudah menyelesaikan satu karirnya, kemudian berpindah ke karir lainnya. Individu ini memiliki kesempatan untuk berekspresi dan melakukan pengaktualisasian diri setelah sebelumnya tidak bisa melakukan hal-hal tersebut.

Program karir harus disesuaikan dengan sang individu agar dapat memenuhi kebutuhan unik individu tersebut dalam tahap-tahap karir dan kehidupannya. Program karir yang sesuai juga dapat menghasilkan perkembangan karir yang efektif.

Komponen-Komponen Pengembangan Karir

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa beberapa aspek yang terdapat di dalam pengembangan karir seseorang adalah:

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Kemajuan dalam karir pada umumnya bergantung pada kinerja dan prestasi sang individu. Prestasi kerja adalah komponen terpenting di dalam pengembangan karir dalam meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai. Jika pegawai mengetahui hasil kinerjanya, maka pegawai dapat mengukur sebesar apa kesempatan yang dia miliki di dalam pengembangan karir. Hal yang menjadi landasan aktivitas pengembangan karir adalah asumsi

terhadap kinerja yang baik. Terlepas dari berbagai upaya pengembangan karir, kualitas kinerja pegawai yang di bawah standar akan menyebabkan tujuan karir tidak tercapai, bahkan untuk tujuan karir yang paling sederhana.

2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*)

Pengenalan oleh pihak lain merupakan hal penting agar pegawai yang baik dapat meraih peluang yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Melalui kinerja, manajer atau para atasan mendapatkan pengenalan tersebut. Mereka juga dapat memperolehnya dari prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam yang dihabiskan untuk bekerja.

3. Jaringan Kerja (*Networking*)

Jaringan kerja dapat dikatakan sebagai *exposure* di luar dari organisasi atau perusahaan tempat sang individu bekerja, dimana hal ini memiliki manfaat besar untuk pegawai dalam upaya pengembangan karirnya. Jaringan kerja ini mencakup kontak pribadi maupun profesional.

4. Pengunduran Diri (*Resignation*)

Memberikan banyak kesempatan untuk pegawai berkarir dapat mengurangi keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau untuk pengembangan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

5. Kesetiaan Terhadap Organisasi (*Organization Loyalty*)

Tingkat loyalitas yang rendah sering kali terjadi di kalangan lulusan baru perguruan tinggi maupun di kalangan profesional. Kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Berbagai langkah seperti kompensasi yang lebih baik ataupun

perencanaan dan pengembangan karir yang baik sebagai bentuk praktik manajemen SDM yang efektif.

6. Pembimbing dan Sponsor (*Mentors and Sponsors*)

Atasan di tempat kerja adalah pihak yang sering menjadi pembimbing, mentor, atau sponsor, dimana mereka membantu pegawai dalam pengembangan karir melalui berbagai nasihat dan saran. Pembimbing biasanya adalah orang dari dalam perusahaan, dan mentor biasanya adalah seseorang dari internal perusahaan yang memberikan kesempatan untuk pengembangan karir.

7. Bawahan yang Mempunyai Peran Kunci (*Key Subordinate*)

Key Subordinate adalah seorang pegawai yang mampu membantu pekerjaan atasannya dengan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimilikinya. Menjadi *key subordinate* mampu memberikan kesempatan mendaki dan mengembangkan karir.

8. Peluang Untuk Tumbuh (*Growth Opportunities*)

Peluang ini diberikan melalui berbagai pelatihan khusus untuk pegawai, kursus, ataupun lanjutan Pendidikan. Memberikan peluang untuk tumbuh kepada pegawai akan berdampak baik bagi rencana karir sang pegawai dan internal organisasi, terutama departemen personalia.

9. Pengalaman Internasional (*International Experience*)

Pengalaman internasional dapat menjadi kesempatan untuk bertumbuh yang sangat penting apabila sang pegawai ingin mencapai posisi operasional ataupun staf senior, terutama bagi perusahaan multinasional ataupun perusahaan domestik yang memiliki aktivitas internasional.

Daftar Pustaka

- A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ardan, dkk. (2012). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir di PT PLN (Persero) Distribusi Bali. *(Online) E-jurnal Manajemen Unud, Vol 5, No 9, 2016 : 5839-5867*.
- Armstrong. (2001). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan, Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *(Online) E-jurnal Manajemen Unud, Vol 5, No 9, 2016:5839-5867*.
- Bahri, S., & Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, 18(1), 9-15*.
- Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia, CAPS (Center for Academic Publishing Service)*, Jakarta, 2002, Hlm.183-184
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesembilan, PT INDEKS, Jakarta, 2005, Hlm. 47*
- Hariandja, M., & Hardiwati, Y. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo).
- Hastuti, R. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan, dan Prestasi Pekerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Dinas Pendidikan di Kabupaten Sleman Yogyakarta. *Repository Universitas PGRI Yogyakarta*.
- Jesica dan Ronald. (2011). Latar Belakang Pengembangan Karir. *(Online) <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/23136/1545>*

- Massie, R., Tewal, B., & Sendow, G. (2015). Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).
- M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, Hlm. 334-337
- Nasfi, N. (2020). Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11. doi: 10.31958/jaf.v8i1.2025
- Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir. (2015). *Publika*, 1(2), 268-281. doi: [https://doi.org/10.25299/jiap.2015.vol1\(2\).1564](https://doi.org/10.25299/jiap.2015.vol1(2).1564)
- Permatasari, T. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Madiun. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 1.
- Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima, BPFE, Yogyakarta, 2007, Hlm. 76
- Veithzal Rivai, 2004. Manajemen Corporaten Dan Strategis Pemasaran jasa Pendidikan. Alfabeta. Amerika Serikat.

Profil Penulis



Erini Junita Sari, BA (Hons), M.Sc.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai pada tahun 2011 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengikuti banyak kegiatan organisasi sembari berkuliah S1 program studi ACCOUNTING & FINANCE di Asia Pacific University of Technology & Innovation Malaysia dan lulus di tahun 2014. Penulis tetap meneruskan kiprahnya berorganisasi Ketika menempuh Pendidikan S2 program studi INTERNATIONAL BUSINESS, dengan menjadi Wakil Ketua Indosoc di Persatuan Pelajar Indonesia (PPI) Coventry University dan di AIESEC in University of Warwick, hingga lulus di tahun 2016.

Penulis memiliki kepakaran Manajemen, khususnya Manajemen Pemasaran dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif melakukan pengabdian masyarakat dan sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa pengabdian masyarakat dan penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan pihak eksternal. Selain pengabdian masyarakat meneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan tanah air.

Email Penulis: erini@stiei-kayutangi-bjm.ac.id

PEMBERDAYAAN SDM SECARA BERKALA

Endah Andriani Pratiwi, M. Psi, Psikolog

Fak. Psikologi Universitas Jendral Achmad Yani

Pemberdayaan SDM

Sebelum banyak membahas mengenai Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, penting kiranya kita memahami terlebih dahulu apa yang disebut dengan pemberdayaan. Dikutip dari Modul Diklatpim Tingkat III (2008: 8), kata Pemberdayaan atau dengan Bahasa lain adalah *Empowerment* mempunyai arti etimologis. Kata *Empowerment* berasal dari kata “*power*” yang mempunyai arti sebagai “*control, authority, dominion*”. Mempunyai awalan kata “*emp*” mempunyai arti “*on put on to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Dengan demikian *Empowering* mempunyai arti “*is passing on authority and responsibility*” yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Disamping itu pengertian “*power*” termasuk “energi”, dan pemberdayaan yang memiliki arti “energinya”, sehingga bisa diartikan bahwa pemberdayaan memiliki arti “energinya” juga ditingkatkan.

Menurut Wibowo (2009:138), pemberdayaan adalah mendorong orang untuk dapat lebih terlibat di dalam pembuatan keputusan pada suatu organisasi.

Pemberdayaan akan meningkatkan kemampuan dan rasa memiliki, serta meningkatkan rasa tanggung jawab sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Pegawai yang diberdayakan oleh suatu instansi diharapkan dapat melakukan pekerjaannya melebihi tanggung jawab yang diberikan oleh instansi tersebut. Menurut Heni Rohaeni (2016:40-52), pemberdayaan sumber daya manusia disimpulkan sebagai suatu usaha atau upaya untuk lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kemampuan (*competency*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi. Dari berbagai pendapat yang ada terkait dengan pemberdayaan, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pemberdayaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi baik itu organisasi pemerintahan maupun juga organisasi swasta yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai serta mendorong keinginan pegawai untuk lebih berdaya dalam hal kewenangan dan tanggung jawab di dalam mencapai prestasi kerja yang melebihi dari prestasi kerja yang diperoleh sebelumnya. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia akan dapat berhasil secara tepat sasaran ketika dilakukan secara berkala dan terjadwal, sehingga dapat diketahui progress kemajuan ataupun perubahannya. Selain itu dapat juga diketahui hasilnya secara berkala sebagai dasar dalam melakukan evaluasi dan juga perbaikan program pemberdayaan Sumber Daya Manusia selanjutnya.

Tujuan Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan (*Empowerment*) merupakan alat yang penting serta strategis untuk melakukan perbaikan, pembaharuan dan peningkatan kinerja organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta.

Pemberdayaan sumber daya manusia erat kaitannya dengan memberikan tanggung jawab, pengetahuan, keahlian dan kemampuan kepada pegawai. (Rohaeni, 2016: 40-52).

Tujuan organisasi dapat dinilai tidak efektif dan efisien dikarenakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada tidak menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Artinya daya yang bersumber dari manusia seperti tenaga atau kekuatan tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*), hal ini tentu tidak memberi manfaat atau hasil bagi suatu organisasi. Kegiatan pemberdayaan SDM, tidak hanya dilakukan untuk sekedar memenuhi tuntutan organisasi tapi untuk membuat SDM lebih memiliki keterampilan dan kemampuan dari sebelumnya. Dengan demikian, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah :

1. Mempunyai kemampuan (*competency*)
2. Mempunyai wewenang yang jelas
3. Mempunyai tanggungjawab (*responsibility*) yang akuntabel

Adapun menurut Sedarmayanti (2017:313) manfaat pemberdayaan SDM antara lain:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi

5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

Dilakukannya pemberdayaan dari seorang pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh tempat bekerja. Upaya perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya. Harapan dilakukannya pemberdayaan terhadap pegawai salah satunya adalah memperoleh hasil kerja yang lebih baik dan menghasilkan prestasi pegawai yang semakin meningkat. Disamping itu juga akan membuat daya saing pegawai menjadi semakin meningkat serta pada akhirnya akan mendorong pencapaian dari tujuan organisasi.

Pemberdayaan SDM bertujuan untuk membentuk kemandirian bagi individu di dalam melaksanakan aktifitasnya di dalam suatu organisasi. Adapun kemandirian yang dimaksud adalah terkait dengan aspek-aspek berikut ini, yaitu:

1. Aspek Kognitif

Dalam aspek kognitif, pemberdayaan dilakukan dengan mengarah pada kemampuan berfikir yang dilandasi pengetahuan dan wawasan seseorang dalam rangka mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

2. Aspek Afektif

Pemberdayaan dalam aspek afektif dimaksudkan agar individu dapat dibentuk untuk mencapai keberdayaan dalam sikap dan perilaku.

3. Aspek Psikomotorik

Pemberdayaan aspek psikomotorik bertujuan agar individu memiliki keterampilan sebagai upaya yang mendukung aktifitas pengembangan.

Mengikuti perkembangan dunia dan juga teknologi saat ini yang sudah memasuki era Revolusi Industri 4.0, maka dapat dipahami mengapa situasi kerja menjadi semakin kompleks dan penuh tuntutan serta persaingan. Setiap individu memiliki keterkaitan dengan individu lainnya, saat ini sulit untuk dapat bekerja secara sendiri-sendiri atau sebagai *single fighter* atau *one man show*. Saat ini dibutuhkan sikap saling membantu, bekerjasama dan juga berkolaborasi untuk mencapai keberhasilan bersama. Kondisi saling ketergantungan atau *interdependency* ini membuat kemampuan kepemimpinan seseorang pemimpin di lingkungan bekerja akan menjadi bertambah penting dan memiliki arti dari sisi kemanusiaan.

Salah satu sumber dari sumber-sumber (*Resources*) yang ada dalam manajemen adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Keberadaan SDM dalam manajemen mempunyai posisi yang sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam setiap aktifitas pencapaian tujuan organisasi. Pendapat ini didasari oleh pemikiran bahwa ketersediaan dan kelengkapan sumber- sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh SDM yang tepat dan handal.

Aspek-Aspek Pemberdayaan SDM

Dikutip dari Modul Diklatpim Tingkat III (2008 : 22), SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan justru ditentukan oleh faktor sumber

daya manusianya. Aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

1. Kemampuan (*competency*) pegawai meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap atau perilaku (*attitude*);
2. Proses penempatan pegawai yang sesuai, pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (*the Right men in the Right place*)
3. Kejelasan kewenangan, artinya pegawai yang ditempatkan atau yang disertai tugas harus memiliki kejelasan dalam kewenangan
4. Kejelasan tanggungjawab, pegawai melakukan tugas atau wewenangnya sesuai dengan tanggung jawabnya
5. Kepercayaan terhadap pegawai, dengan berbagai pertimbangan pegawai diberikan kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang yang telah ditetapkan
6. Dukungan terhadap pegawai, pimpinan maupun pihak-pihak lainnya memberikan dukungan bagi pegawai untuk mencapai keberhasilan
7. Kepemimpinan (*leadership*), bagaimana mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
8. Motivasi, kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk tetap mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dengan sungguh-sungguh.

Menurut Nisjarn dalam Sedarmayanti (2014:81), 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.

Agar pemberdayaan SDM dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka pelaksanaannya perlu berlandaskan pada beberapa dimensi dari pemberdayaan SDM. Menurut Stewart dalam Kadarisman (2017:225) pegawai harus diberikan beberapa kemungkinan untuk dapat mengembangkan kemampuannya yaitu:

1. Mengembangkan visi bersama (*envision*)

Pemahaman akan tujuan organisasi, membuat sebagian besar kegiatan organisasi akan terkoordinasi dengan sendirinya.

2. Mendidik pegawai (*educate*)

Melalui Pendidikan pegawai diberikan pemahaman bahwa mereka bisa menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi pegawai yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

3. Meniadakan rintangan-rintangan (*eliminate*)

Pimpinan harus meniadakan atau meminimalisasi segala hambatan atau rintangan yang menghadang upaya pemberdayaan yang akan dan sedang dibangun.

4. Menyatakan keinginan (*express*)

Mengungkapkan tujuan SDM dalam bekerja dan manfaat yang diperolehnya ketika bekerja dengan profesionalisme yang tinggi.

5. Memberikan motivasi (*motivation*)

Memberikan motivasi kepada para SDM, agar mereka tetap dan mau melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian yang mereka miliki.

6. Memberi perlengkapan (*equip*)

Memberikan perlengkapan yang memadai dan dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas.

7. Melakukan evaluasi (*evaluation*)

Menilai hasil kerja (*output*) pegawai untuk diselaraskan dengan sasaran dan tujuan organisasi serta situasi yang dihadapi oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas.

8. Mengharapkan keberhasilan dan permasalahan (*expect*)

Pimpinan memiliki cara-cara untuk menghadapi kemungkinan munculnya permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas

Langkah-Langkah Pemberdayaan SDM

Khan dalam Suwatno (2011:183-185) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi. Tahapan pemberdayaan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. *Desire* (Keinginan)

Adanya upaya mendelegasikan dan melibatkan pegawai, seperti :

- a. Diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pegawai

- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja. Menggambarkan keahlian team dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. *Trust* (Kepercayaan)

Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran, seperti :

- a. Memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh pegawai.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup

3. *Confident* (Kepercayaan Diri)

Adanya saling percaya diantara para pegawai, akan menimbulkan rasa percaya diri dengan menghargai kemampuan yang dimilikinya, seperti antara lain :

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai.
- b. Menggali ide dan saran dari pegawai.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen
- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility* (Kredibilitas)

Membuat program penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi, seperti :

- a. Melihat pegawai sebagai partner strategis.
- b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- c. Memperkenankan inisiatif untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability* (Pertanggung Jawaban)

Pertanggung jawaban pegawai pada wewenang yang diberikan dimana ditetapkan secara konsisten dan jelas terkait peran, standar, dan tujuan dilakukan penilaian kinerja pegawai, seperti :

- a. Menggunakan training dalam mengevaluasi kinerja pegawai.
- b. Memberikan tugas dengan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan pegawai dalam penentuan standard dan ukuran.
- d. Memberikan bantuan dalam penyelesaian beban kerja.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*

6. *Communication* (Komunikasi)

Komunikasi yang terbuka menciptakan saling memahami antara pegawai dan manajemen, seperti :

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication*

- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk *cross training*.

Sebagai upaya untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM, maka organisasi ataupun perusahaan dapat melakukan beberapa bentuk kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri. Kegiatan dilakukan secara berkala sehingga dapat diketahui bentuk perubahan dan kemajuannya, sebagai upaya evaluasi bagi tindakan pengembangan berikutnya. Adapun bentuk-bentuk pengembangan yang umum dilakukan antara lain adalah sebagai berikut :

1. *Training* atau Pelatihan

Training atau Pelatihan adalah suatu bentuk kegiatan sistematis untuk meningkatkan keahlian, peranan, konsep ataupun sikap yang dapat menghasilkan peningkatan *performance* individu (Goldstein & Ford dalam Aamondt, 2002 : 288). *Training* dapat dikatakan sebagai kegiatan yang sangat penting bagi organisasi, karena seringkali organisasi mengalami kesulitan di dalam mendapatkan pengetahuan dan juga keahlian yang memang dibutuhkan di dalam menghasilkan suatu tampilan kerja yang optimal. Ada kalanya individu di dalam organisasi dinilai telah memiliki pengetahuan ataupun keahlian yang memang dibutuhkan oleh organisasi saat ini namun ternyata dinilai kurang mumpuni untuk memenuhi tuntutan organisasi di waktu yang akan datang. Dalam hal ini tidak ada individu atau pegawai yang memiliki paket lengkap, baik itu terkait dengan kemampuan teknikal ataupun keahlian yang sempurna sehingga membuat tidak ada kesempatan untuk melakukan pengembangan.

Sebelum melakukan *training*, maka perlu dilakukan beberapa langkah dalam mengembangkan karyawan, seperti

- a. *Need Analysis*, merupakan tahap pertama di dalam upaya *system training*. Tujuan dilakukannya *need analysis* adalah untuk menjelaskan tipe *training*, bentuk trainingnya seperti apa yang memang dibutuhkan oleh organisasi dimana memang training ini di susun untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu tahap pertama adalah kenali kebutuhan organisasi terkait *training* kemudian tampilan kerja seperti apa yang memang dituntut dalam setiap tugas pegawai. Tahap ketiga adalah analisa pegawai, untuk menetapkan pegawai mana yang memang membutuhkan pelatihan.
- b. Mengembangkan program *training*, dalam hal ini tetapkan terlebih dahulu tujuan objektif yang ingin dicapainya, bagaimana memotivasi karyawan, memotivasi karyawan agar tampil baik di dalam kegiatan *training* dan memotivasi karyawan untuk menggunakan hasil trainingnya di dalam pekerjaannya serta menetapkan metode *training* yang tepat.
- c. Membuat kelas *training*, pada umumnya bentuk pembelajaran di kelas adalah seminar, pendampingan atau workshop. Selain itu bisa juga dilakukan *training* yang dilakukan oleh pihak luar organisasi dengan menggunakan konsultan *training*. Dalam membuat kelas *training*, ditetapkan juga siapa yang akan memberikan training, dimana *training* akan dilakukan, berapa lama *training* dilakukan dan terakhir menyiapkan kelas training serta menyampaikan program *training*.

2. *Development* atau Pengembangan

Pengembangan akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi organisasi dan juga individu yang ada di dalamnya. Banyak sekali organisasi yang lebih menekankan pada upaya pengembangan, hal ini karena bukan hanya melatih keterampilan kepada pegawai namun mengembangkan kemampuan pegawai di dalam menghadapi tantangan organisasi yang lebih besar. Pengembangan yang dilakukan lebih baik diintegrasikan dengan perencanaan organisasi, karena organisasi membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi handal di dalam mewujudkan perencanaannya. Sama seperti pelatihan, upaya pengembangan pegawai pun dimulai dari melakukan Analisa kebutuhan dari organisasi maupun individu itu sendiri. Mathis & Jackson, (2008) dalam Wicaksono (2020 : 260), mengatakan bahwa penting bagi para manajer untuk mengikuti program pengembangan. Program pengembangan eksekutif dapat dibagi menjadi 4 kategori, yaitu:

- a. Pengembangan *Supervisor*. Pengembangan ini adalah pengembangan eksekutif untuk tingkat pemula. Pelatihan bagi supervisor tersebut dapat mencakup beberapa topik: tanggung jawab manajemen dasar, manajemen waktu, dan topik terkait SDM.
- b. Pengembangan *Kepemimpinan*. Organisasi menyadari bahwa pemimpin yang efektif melakukan perubahan positif dan penting bagi kesuksesan organisasi. Aktivitas-aktivitas di dalamnya meliputi seminar, pelatihan, rotasi pekerjaan, mentoring, dan sarana lainnya.
- c. *Management Modeling*. Upaya pengembangan manajemen dapat memanfaatkan perilaku natural

manusia dengan mencocokkan manajer muda dengan model yang tepat dan menekankan perilaku yang diinginkan kepada manajer muda tersebut.

- d. *Management Coaching*. Dalam konteks pengembangan, coaching melibatkan hubungan antara dua individu untuk beberapa periode seiring mereka melakukan pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- Aamondt, Michael G. (2010). *Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach. Sixth Edition.* Belmont; Wadsworth Cengage Learning
- Armstrong, Michael & Taylor, Stephen. (2014). *Human Resource Management Practice. 13th edition.* United Kingdom: Ashford Colour Press, Ltd
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan ke 4.* Jakarta. Rajawali Pers
- Landy, Frank J & Conte, J.M. (2013). *Work in The 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Fourth Edition.* USA. John Wiley & Sons, Inc
- Modul Diklatpim Tingkat III, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia, Jakarta, 2008
- Riggio, Ronal E. (2013). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology. Sixth Edition.* New Jersey; Pearson Education, Inc
- Rohaeni, Heni. (2016). Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas Knawil Kementrian Agama Provinisi DKI Jakarta. *Jurnal IKONOMIKA, Journal of Islamic Economic and Business.* Volume 1, Nomor 1, Mei, 40-51
- Sedarmayanti. (2014). *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi,* Bandung Refika Aditama.
- Suwatno, dan Donni. (2011) *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis,* Bandung : Alfabeta
- Tyson, Shaun. (2006). *Essentials of Human Resource Management. Fifth Edition.* USA. Elsevier
- Wibowo, (2009). *Manajemen Kinerja Edisi Kedua.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wicaksana, Seta A., Asrunputri, Aisyah A & Ramadhania, Andita P. (2020). *Industri dan Organisasi Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan*. Riau. DD Publishing

Profil Penulis



Endah Andriani Pratiwi, M. Psi, Psikolog

Ketertarikan penulis terhadap Sumber Daya Manusia dimulai pada tahun 1998 silam. Berawal dari penulis memilih untuk masuk ke FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG (UNISBA) dan berhasil lulus pada tahun 2003. Setahun kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke MAGISTER PROFESI PSIKOLOGI dengan MAJORING PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI di UNIVERSITAS PADJADJARAN (UNPAD) dan lulus pada tahun 2008. Saat ini penulis sedang menempuh Pendidikan PROGRAM DOKTORAL di FAKULTAS PSIKOLOGI dengan mengambil kajian PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI di UNIVERSITAS PADJADJARAN (UNPAD).

Penulis memiliki kepakaran dibidang Psikologi Industri dan Organisasi, Psikologi Personel, Rekrutment dan Seleksi serta Assessment Center dan Konseling. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang Psikologi Industri dan Organisasi serta kepakarannya yang lain. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, Himpunan dan mandiri. Selain peneliti, penulis juga aktif melakukan pengabdian masyarakat serta melaksanakan kegiatan sebagai praktisi di berbagai instansi pemerintahan, BUMN dan swasta. Disamping itu penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat mengembangkan kemampuan para generasi muda dan mendukung Indonesia menjadi bangsa yang besar.

Email Penulis: endah.andriani@lecture.unjani.ac.id

PENILAIAN KINERJA SDM

Dr. Hamdan Firmansyah, M.MPd., M.H.

Lembaga Pendidikan dan Dakwah Pesantren Cendekia

Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi (Puteri, 2018). Sumber daya manusia merupakan penggerak utama jalannya suatu organisasi. Sumber daya ini dapat dilatih, dikembangkan, dijaga untuk masa depan organisasi bahkan dapat menjadi penentu kelangsungan organisasi tersebut. Tanpa sumber daya manusia semua kegiatan atau rencana yang telah disiapkan oleh organisasi tidak akan bisa berjalan (Lailah, 2020). Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang paling banyak memainkan fungsi dan peranan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sukirno (2006) mendefinisikan sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan

untuk mencapai tujuannya, karena perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Menurut Bangun (2014), sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki kontribusi produktif terhadap hasil organisasi. Sumber daya manusia menjadi sumber daya penggerak terhadap berbagai sumber daya organisasi sehingga memiliki peran penting untuk menentukan arah dan perkembangan organisasi di masa yang akan datang. Menurut Badriyah (2015), sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Menurut Sutrisno (2017), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Komponen manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang ada di suatu lembaga/organisasi. Tenaga kerja manusia menurut Hasibuan dapat dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin (Hasibuan, 2012). Lebih lanjut, dijelaskan berikut ini: 1) Pengusaha; Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut. 2) Karyawan; Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka maka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana sistem, proses,

dan tujuan yang ingin dicapai. 3) Pimpinan; Pimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pimpinan mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tergas dan rasional dalam bertindak konsisten dan berlaku adil.

Pengertian Penilaian Kinerja

Salah satu ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku kerja para karyawan adalah dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan berusaha mengembangkan kemampuan dan berusaha untuk memotivasi para karyawan, khususnya para manajernya karena merekalah yang menggerakkan, mengelola serta mengatur penggunaan sumber daya lainnya. Dalam rangka mencapai hal tersebut, maka diselenggarakan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan diperlukan untuk mengevaluasi prestasi yang dihasilkan para karyawan, dan dapat memberikan gambaran yang objektif tentang prestasi kerja karyawan (Pratiwi, 2015).

Menurut Simamora (1995), pengertian kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut. Menurut Rani & Mayasari (2015), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut

kepada karyawan. Menurut Sastrohadiwiryo (2001), penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

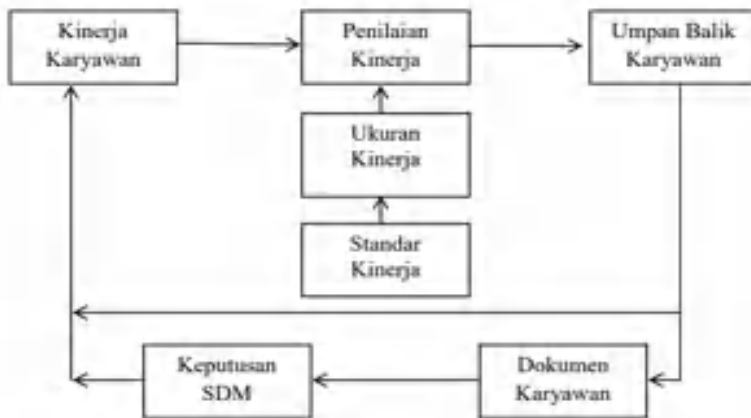
Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) penilaian kinerja adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya. Menurut Setiobudi (2017) Penilaian kinerja adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seseorang karyawan.

Rivai, dkk (2011), menjabarkan penilaian kinerja atau *performance appraisal* merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dengan dikaitkan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Menurut Evita, Muizu, & Atmojo (2017), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Menurut Susilowati, Retnowulan, & Widyanti (2018) kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi

yang dapat dicapai setiap karyawan. Menurut Chusminah & Haryati (2019), penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

Mekanisme Penilaian Kinerja

Mekanisme penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2006) adalah sebagai berikut:



Gambar 9.1 Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam suatu perusahaan, atasan yang bertugas untuk mengawasi, memimpin dan juga memerintah bawahan. Secara sistematis melakukan penilaian kinerja bawahannya, dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan adanya penilaian kinerja ini, pimpinan di suatu perusahaan dapat mengetahui bagaimana hasil pekerjaan karyawan selama periode waktu tertentu, apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga untuk selanjutnya dapat diambil langkah-langkah untuk memperbaiki, mempertahankan, atau meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan (Pratiwi, 2015).

Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam suatu perusahaan, atasan yang bertugas untuk mengawasi, memimpin dan juga memerintah bawahan. Secara sistematis melakukan penilaian prestasi kerja bawahannya, dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut: menurut Sastrohadwiryo (2001), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut: 1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan 3) Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja 4) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Adapun menurut Chusminah & Haryati (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi: 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini. 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan intensif. 3) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan. b) Promosi, kenaikan jabatan. c) *Training* atau latihan. 4) Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja. 5) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan sukses. 6) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Sedang menurut Rivai (2006), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan b) Promosi, kenaikan jabatan c) *Training* atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan sukses
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai salah satu sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalannya

14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun Menurut Sastrohadiwiryo (2001), manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut: 1) Mendorong peningkatan prestasi kerja; Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang. 2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan; Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan gaji. 3) Untuk kepentingan mutasi pegawai; Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi. 4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan;

Baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui prestasi kerja. 5) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya; Dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi

Menurut sadarmayanti bahwa banyak manfaat yang didapat dari penilaian kinerja, yaitu (Ainnisya & Susilowati, 2018): 1) Meningkatkan prestasi kerja; Dengan adanya penilaian, baik pimpinan atau karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya. 2) Memberi kesempatan kerja adil; Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya. 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan; Melalui penilaian kinerja. Terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka. 4) Penyesuaian kompensasi. 5) Keputusan promosi dan demosi. 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan; Kinerja yang buruk mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. 7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Metode-Metode Penilaian Kinerja

Rachmawati (2008) mengungkapkan sebagian besar metode penilaian kinerja bertujuan meminimalkan resiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut:

1. *Rating Scale*; Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subjektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.
2. *Checklist*; *Checklist* adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai di sini adalah atasan langsung atau penyelia. Hampir sama dengan metode *rating scale*, pada setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan secara subjektif.
3. *Critical Incident Technique* (metode peristiwa kritis); *critical incident technique* adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.
4. Skala penilaian berjangkarkan perilaku; Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu, misalnya dosen di perguruan tinggi elemen-elemen unjuk kerjanya

adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa dan membuat soal.

5. Pengamatan dan tes unjuk kerja; Pengamatan dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator dan tes kesehatan.
6. Metode perbandingan kelompok; Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, dengan dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (*paired comparison*).
7. Penilaian diri sendiri; Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelakasaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan organisasi, dan hambatan yang dihadapi organisasi. Kemudian berdasarkan informasi tersebut, pegawai dapat mengidentifikasikan aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki. Salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri (*defensive behavior*).

8. *Management by Objective* (MBO); *Management by objective* adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Prosedurnya adalah sebagai berikut: atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya, yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih tinggi, dan tentunya tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut.
9. Penilaian secara psikologis; Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.
10. *Assessment Centre*; *Assessment centre* atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses pelaksanaannya dilakukan dengan wawancara mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilain rekan kerja, diskusi terbuka, dan menyimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan dan potensi seseorang.

Secara umum menurut Bintoro dan Daryanto (2017) terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa

digunakan yaitu: 1) Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal. 2) Penilaian kinerja pada sekelompok orang. Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain. Ada beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu: 1) Grafik skala kecepatan (*graphic rating scale*) 2) Memilih kecepatan yang dipaksakan (*forced choice rating*) 3) Cara penilaian dengan essay (*essay appraisal techniques*) 4) Daftar pengecekan kinerja (*performance checklist*) 5) Teknik kejadian kritis (*critical incident technique*).

Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa jenis penilaian kerja (Rivai dkk, 2011):

- 1) Penilaian hanya oleh atasan;
 - a) Cepat dan langsung.
 - b) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- 2) Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai:
 - a) Objektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasannya sendiri.
 - b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
- 3) Penilaian oleh kelompok staf; atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
- 4) Penilaian melalui keputusan komite; sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.
- 5) Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan; sama seperti kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau independen.
- 6) Penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan sejawat.

Proses Penilaian Kinerja

Berdasarkan pendapat beberapa ahli yang dikutip dalam jurnalnya (Januari, Utami & Ruhana, 2015), bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu: 1) Indikator penilaian kinerja; Kriteria kinerja adalah kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil. 2) Metode penilaian kinerja; Metode penilaian kinerja harus mencakup beberapa hal, yaitu *relevance* (dapat diterima), *realibility* (dapat dipercaya), *sensitivity* (dapat membedakan hasil kerja), dan *practically* (meningkatkan produktivitas). 3) Penilai; Penetapan penilaian sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian objektif atau tidak. 4) Pelaksanaan penilaian kinerja; Pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.

Menurut Sutrisno (2017) ada beberapa proses penilaian kinerja dilakukan melalui: 1) Menyusun rencana kerja; Rencana kerja merupakan tahap dalam menyampaikan sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti ditampilkan pegawai dalam suatu periode penilaian ke depan. 2) Pelaksanaan; Pelaksanaan merupakan pekerjaan atas rencana yang dilakukan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. 3) Pembinaan; Pembinaan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya. 4) Pengawasan atau peninjauan; Peninjauan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan belum efektif dari sebelumnya. 5) Mengendalikan; Kegiatan pengendalian

dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan atas pelaksanaan yang dilakukan.

Aspek-Aspek Standar Penilaian Kinerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2001), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan; Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian, pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.
2. Prestasi kerja; Prestasi kerja merupakan kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya, kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja bersangkutan.
3. Tanggung jawab; Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tidakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan; Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketepatan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang beraku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan berwenang, serta kesanggupan

untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran; Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerja sama; Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa; Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.
8. Kepemimpinan; Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang lain, sehingga orang-orang tersebut dapat digerakkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada.

Menurut Kasmir (2016) untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah sebagai berikut:

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik

sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.

2. Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan mempengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.
3. Tanggung jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.
4. Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
5. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain.

6. Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan.
7. Kerja sama merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerja sama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.
8. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam.
9. Prakarsa merupakan seseorang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini menandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan salah satu komponen penilaian kinerja karyawan.

Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor-faktor penilaian. Masing-masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu perusahaan. Van Scotter, Motowidlo & Cross (2000), mengusulkan dua dimensi kinerja, yaitu: a) Kinerja tugas; kinerja tugas (prestasi kerja teknis) adalah perilaku yang terkait dengan mempertahankan serta melayani teknis inti dalam organisasi. b) Kinerja kontekstual; kinerja kontekstual (prestasi kerja antar pribadi) adalah fungsi dari pengetahuan tentang kemampuan interpersonal seseorang yang mendukung lingkungan sosial yang lebih

luas dimana teknis inti harus berfungsi. Dimensi dalam kinerja dapat disimpulkan berupa kinerja tugas (prestasi kerja teknis) yaitu perilaku dalam sebuah organisasi. Kinerja kontekstual (prestasi kerja antar pribadi) yaitu pengetahuan kemampuan interpersonal seseorang (Universitas Psikologi, 2020).

Penentuan Pejabat Penilai

Menurut Hasibuan (2012), syarat-syarat yang perlu dimiliki oleh seorang pejabat penilai yaitu: a) Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas atau fakta yang ada. b) Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar dan salah, baik dan buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaian jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh melakukan penilaiannya berdasarkan atas suka atau tidak suka terhadap karyawan c) Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik d) Penilai harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. e) Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil.

Daftar Pustaka

- Ainnisya, Rima Nur & Susilowati, Isnurrini Hidayat (2018) *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan*. Widya Cipta, Vol 2 No 1
- Badriyah, Mila (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Bangun, Wlison (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Bintoro dan Daryanto (2017) *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media
- Chusminah & Haryati, R. A (2019) *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan*. Widya Cipta Vol 3 No 1
- Evita, S. N; Muizu, W. Z; Atmojo, R. T (2017) *Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International)*. Pekbis Jurnal, Vol 9 No 1
- Hasibuan, Malayu S.P (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____ (2007) *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Cetakan kesepuluh. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Januari, Cindi Ismi; Utami, Hamidah Nayati; Ruhana, Ika (2015) *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol 24 No 2
- Kasmir (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada

-
- Lailah, Nur (2020) *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Surabaya*. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945
- Loynet (2019) *Landasan Teori*. Retrieved https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/258052/File_10-Bab-II-Landasan-Teori.pdf
- Pratiwi, Nur Agustiani (2015) *Analisa Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada CV Putra Kembar Palembang*. Palembang: Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Sriwijaya
- Puteri, Sri Marlia (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Madrasah Pada Yayasan Ummushabri Kota Kendari)*. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Kendari
- Rachmawati, Ike Kusdyah (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Rani, Indria Hangga; Mayasari, Mega (2016) *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Akutansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol 3 No 2
- Rivai, Veithzal (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal; Basri, Ahmad Fawzi dkk (2011) *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sastrohadiwiryo, Siswanto (2001) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
-

- Setiobudi, E. (2017) *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana*. JABE (Journal of Applied Business and Economics) Vol 3 No 3
- Sukirno, Sadono (2006) *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group
- Simamora, Henry (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Susilowati, Isnurrini Hidayat; Retnowulan, Julia; Widiyanti, Wiwik (2018) *Penilaian Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Periode Tahun 2012-2016*. Widya Cipta Vol 2 No 2
- Sutrisno, Edy (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Universitas Psikologi (2020) *Dimensi Kinerja dan Faktor (Penilaian) Kinerja Karyawan Menurut Para Ahli*. Retrieved <https://www.universitaspsikologi.com/2019/12/dimensi-kinerja-dan-faktor-penilaian-karyawan.html>
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*. Journal of Applied Psychology, 85(4)

Profil Penulis



Dr. Hamdan Firmansyah, M.MPd., M.H.

Lahir di Sukabumi tanggal 02 Agustus 1981 dari pasangan Ibu Suaebah seorang pendidik dan Bapak Fajar Hidayat seorang jurnalis. Penulis menikahi wanita yang lahir dari pasangan Ibu Emi Ratnawati dan Bapak Mardjuki bernama Putri Ema Swandayani, S.Kep dan Alhamdulillah baru dikaruniai lima orang anak: Hizqil Hilqiya, Yusya Alyasa, Asmatuha Fariha Yaumia, Muhammad Arasya Muntaha dan Muhammad Irsyad Rasyid. Sekarang penulis bersama keluarga merintis Lembaga Pendidikan dan Dakwah Pesantren Cendekia di Kota Sukabumi.

Pendidikan yang ditempuh adalah Madrasah Ibtidaiyah (1993), Madrasah Diniyah Awwaliyah (1994), Taman Pendidikan Al-Quran (1995), Sekolah Menengah Pertama (1996) di kota Sukabumi, Pada pertengahan tahun 1996 Masuk Pondok Modern Gontor kemudian ditempatkan di Kulliyatu-l-Mu'alimin Al-Islamiyah Pondok Modern Arrisalah (1999/2000) di Ponorogo, penulis melanjutkan ke Institut Studi Islam Darussalam Pondok Modern Gontor Jurusan Manajemen Lembaga Keuangan Islam tamat tahun 2004, Institut Agama Islam Riyadlotul Mujahidin Pondok Pesantren Wali Songo Ponorogo Jurusan Mu'amalat (Hukum Ekonomi Syariah) tamat tahun 2004 dan Program Akta IV Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam di tempat yang sama. Pada tahun 2005-2006 mendapat beasiswa dari Zakariyya Islamic University Lenasia South Africa untuk Program Studi Islam. Pada tahun 2006, penulis melanjutkan studi di Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Sekolah Tinggi Manajemen IMNI Jakarta hingga selesai tahun 2007. Kemudian melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Magister Hukum Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dengan berhasil meraih predikat Cum Laude. Dan saat ini telah menyelesaikan Program Pascasarjana Doktor Hukum Islam Konsentrasi Hukum Ekonomi Syariah di almamater yang sama yaitu Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dengan meraih predikat Cum Laude. Pengalaman Penulis selain aktif sebagai peneliti sekaligus penulis baik berupa buku maupun berupa jurnal nasional dan internasional juga sebagai nara sumber pada seminar dan loka karya, tutor pada pelatihan dan sebagai tenaga edukatif dimulai sejak tahun 1998 sampai sekarang yaitu menjadi Guru TPA, RA/TK, MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA, KMI, dan Dosen perguruan tinggi dari Program

Diploma, Sarjana hingga Pascasarjana. Penulis pernah mendapat kehormatan menjadi Guru Agama Masyarakat Indonesia atas permintaan Kedutaan Besar Republik Indonesia dan Guru Agama Masyarakat Malaysia atas permintaan Suruhanjaya Tinggi Malaysia di Republik Afrika Selatan.

Email Penulis: abihilqi@gmail.com

KOMPENSASI/BALAS JASA

Unsul Abrar, S.E., M.M.

Universitas Wiraraja

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan balasan atau sebagai balas budi yang harus diberikan kepada tenaga kerja dimana hal tersebut tidak terlepas dari beberapa pekerjaan yang telah dilakukan oleh tenaga kerja dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi atau perusahaan, kompensasi juga identik dengan penghargaan atas apa yang telah dikerjakannya dalam organisasi tentunya kontribusi dalam pekerjaannya. Beberapa pengertian dan maksud dari istilah kompensasi menurut ahli berdasarkan fenomena yang telah berkembang dalam dunia kerja:

1. Menurut Hasibuan (dalam mulyapradana, 2020) Kompensasi adalah pendapatan yang diberikan dalam bentuk berupa uang, barang secara langsung ataupun tidak secara langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa apa yang telah diberikan kepada perusahaan.
2. (Bangun, 2012) juga menyatakan bahwa Kompensasi juga dikatakan berupa balas jasa atau imbalan yang dapat diterima oleh pekerja atas kontribusi atau jasa yang telah mereka sumbangkan dalam pekerjaannya.

3. Sedangkan menurut Panggabean (2012:84) Kompensasi adalah penghargaan yang dapat diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai oleh organisasi berupa uang ataupun yang selain uang dengan layak dan adil atas kontribusi atau jasa mereka demi tercapainya tujuan organisasi

Sebagaimana beberapa pengertian dari beberapa sumber tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang harus dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan dan tenaga kerja atas kontribusi mereka dalam pekerjaannya

Jenis Kompensasi

Salah satu yang menjadi ketertarikan tenaga kerja atau SDM dalam memberikan kontribusinya pada dunia kerja adalah bagaimana mereka diberikan informasi bagaimana proses dan kebijakan terkait pemberian balas jasa dengan tentunya menyesuaikan dengan tingkat dan kompetensi mereka maka dari hal tersebut perlu pemahaman beberapa jenis yang secara umum dapat dibagi ke beberapa jenis kompensasi yang tidak terlepas dari pelaksanaan dalam dunia kerja dan pemberian kompensasi tersebut adalah merupakan hak dari pegawai dan kewajiban bagi organisasi seperti Kompensasi finansial yakni berupa gaji, upah, bonus yang bisa diberikan kepada tenaga kerja yang telah memberikan kontribusi dalam pekerjaannya, sedangkan pada kompensasi non finansial seperti yang berupa non finansial yang tidak bisa dibayarkan pada pegawai dalam bentuk barang akan tetapi dalam bentuk motivasi, lingkungan kerja dan rekan kerja yang baik yang pada akhirnya tercapainya jenis kompensasi seperti ini

Menurut Mangkunegara (2017) kompensasi dapat dipaparkan berdasarkan jenisnya, yaitu:

1. Kompensasi langsung, imbalan atau balas jasa yang dapat digunakan dalam memberikan manfaat secara langsung dan merupakan hak pekerja dan kewajiban dari organisasi atau perusahaan berupa tunjangan, gaji, dan insentif.
2. Kompensasi tidak langsung, merupakan imbalan atau balas jasa berupa *benefit* dan *service* (tunjangan dan pelayanan) yang digunakan untuk dapat memberikan manfaat secara langsung terhadap pekerja.

Menurut Tsauri (2014:210) Bahwa secara umum komponen dari keseluruhan program gaji dapat dikelompokkan kepada kompensasi finansial langsung, kompensasi tidak langsung dan kompensasi non finansial.

1. Kompensasi finansial secara langsung, kompensasi jenis ini adalah secara langsung yang diterima oleh tenaga kerja misalkan bayaran pokok berupa gaji dan upah, bayaran prestasi, bayaran insentif berupa bonus, komisi, atau pembagian laba dan opsi saham, sedangkan dalam bentuk bayaran tertanggung seperti tabungan dan anuitas pembelian saham.
2. Kompensasi finansial tidak langsung, jenis imbalan seperti ini adalah berupa program yang terkait jaminan kesehatan yang seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, dan finansial secara tidak langsung juga dapat dibayarkan pada saat diluar jam kerja misalkan program liburan, hari besar, cuti tahunan ataupun cuti hamil dan begitu juga terkait fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir adalah contoh lain dari kompensasi jenis ini

3. Kompensasi non finansial, jenis kompensasi seperti ini merupakan imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungannya misalkan berupa tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian dari organisasi terhadap pegawai dan tantangan atau tugas yang menarik. Sedangkan untuk jenis lingkungan kerja juga harus menyesuaikan terkait kondisi yang cukup baik seperti supervisi yang kompeten beberapa jenis kebijakan yang baik, kerabat ataupun rekan yang menyenangkan, dan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang saling mendukung dan kondusif.

Metode Kompensasi

Metode ataupun sistem yang diterapkan pada beberapa organisasi atau perusahaan tentunya dalam prakteknya banyak sekali perbedaan dan beragam sehingga metode pemberian kompensasi banyak didasarkan pada metode tertentu, maka perlunya memahami kebijakan dalam pemberian kompensasi tersebut harus dilakukan berdasarkan asas keadilan atau apa yang telah menjadi ketetapan pemerintah sehingga pemberian kompensasi akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan atau tenaga kerja dan pada akhirnya akan berdampak baik dan positif bagi tujuan dan perkembangan organisasi dan perusahaan

Menurut Widyanti (2019) Bahwa metode kompensasi atau balas jasa tersebut dapat dikelompokkan dan pada beberapa metode yakni metode tunggal dan metode jamak, sebagaimana pengertian dari masing-masing metode berikut ini:

1. Metode tunggal

Metode ini menetapkan gaji pokok berdasarkan pada pendidikan terakhir yang ditunjukkan dengan ijazah dari sekolah terakhir di tingkat pendidikan seorang

karyawan, sehingga tingkat golongan dan kompensasi seorang karyawan tersebut ditentukan berdasarkan ijazah dan kemudian dijadikan standar penetapan oleh organisasi atau perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja.

2. Metode jamak

Metode ini yang ditentukan berdasarkan beberapa pertimbangan tidak hanya pada ijazah terakhir akan tetapi juga ditentukan berdasarkan pertimbangan seperti sifat pekerjaan, pendidikan formal dan juga bisa didasarkan pada hubungan kerabat atau keluarga sehingga standar gaji pokok bisa ditiadakan dan metode seperti ini terjadi pada beberapa perusahaan swasta tertentu yang masih menerapkan sikap yang kurang baik seperti diskriminasi pada pihak tertentu

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Pemberian balas jasa tidak terlepas dari peran dari pihak internal dan pihak eksternal dari pihak yang memberikan kompensasi tersebut yakni organisasi atau perusahaan yang telah memberikan pekerjaan pada setiap tenaga kerja tersebut akan tetap dalam pelaksanaannya pihak eksternal maupun internal dapat memberikan dampak dan pengaruh yang sangat signifikan pada pemberian kompensasi tersebut sebagai contoh adalah internal perusahaan yang telah memberikan kesepakatan tertentu bagi pekerja dalam pemberian kompensasi yang tentunya hal tersebut telah diatur dalam kebijakan perusahaan akan tetapi dalam penentuan tersebut harus berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan oleh pihak eksternal yakni pemerintah yang dalam hal ini mengatur standar kerja terkait kompensasi tersebut

Menurut Arifin (2016) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi misalkan kesanggupan atau

kesediaan dalam membayar, dan beberapa yang menjadikan syarat dalam memenuhi pembayaran kompensasi tersebut

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Bangun (2012) antara lain misalkan faktor dari segi pertumbuhan perekonomian, kondisi dimana negosiasi berupa penawaran maupun permintaan dari pekerja, pihak dari serikat buruh, kebijakan dari suatu pemerintahan, status ataupun kondisi keuangan organisasi atau kemampuan keuangan organisasi atau perusahaan, dan juga termasuk kebijakan dan produktivitas dari organisasi.

Organisasi dan perusahaan tentunya akan melihat dan mempertimbangkan beberapa kondisi ataupun resiko yang kemungkinan akan terjadi pada perusahaan setelah melakukan atau menetapkan tentang kebijakan pemberian kompensasi, maka dari itu organisasi harus tepat dan benar-benar matang dalam menetapkan kebijakan tersebut, salah satunya adalah dengan mempertimbangkan aturan dari pemerintah dan kemudian pengambilan keputusan juga ditentukan ditingkatan manajemen yang berwenang seperti top manajemen telah melakukan rapat koordinasi sehingga pengambilan keputusan dan kebijakan yang diterapkan dalam pemberian kompensasi akan memiliki dampak yang positif bagi organisasi ataupun perusahaan selanjutnya

Beberapa faktor yang dikemukakan menyangkut pihak eksternal yang bisa saja mempengaruhi pemberian kompensasi tersebut juga dapat menjadi faktor dalam memberikan imbalan tersebut seperti yang telah dikemukakan oleh Mangkunegara (2012:84) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Pemerintah

Penentuan pemberian kompensasi harus berdasarkan pada peraturan pemerintah yang berkaitan dengan pajak penghasilan, penetapan standar gaji minimal atau upah minimum, biaya transportasi, penetapan harga dari bahan baku, inflasi dan devaluasi bisa saja berdampak pada perusahaan dalam menetapkan program dari kebijakan kompensasi.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Penentuan kompensasi ditentukan juga berdasarkan pada negosiasi atau tawar menawar antar pegawai dan organisasi sebagai pemberi kompensasi karena pada dasarnya karyawan direkrut untuk memenuhi beberapa kebutuhan perusahaan mengenai *skill* tertentu.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Penentuan kompensasi harus mempertimbangkan beberapa keadaan terkait standar dan biaya hidup dari seorang pegawai karena akan mempengaruhi kebutuhan sehari-hari yang akan mempunyai dampak pada motivasi pegawai dalam kontribusinya dalam pekerjaannya.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan penentuan pembayaran kompensasi berdasarkan pada ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

5. Permintaan dan persediaan

Pertimbangan terhadap tingkat persediaan dan permintaan pasar. Kondisi pasar perlu dijadikan bahan pertimbangan bagaimana menetapkan tingkat upah pegawai. Menentukan kebijakan dalam pemberian kompensasi juga didasarkan pada kondisi

pasar yang terkait dengan persediaan dan permintaan pasar yang ada.

6. Kemampuan membayar

Menentukan pembayaran kompensasi didasarkan atas apa yang menjadi kemampuan finansial dari perusahaan.

Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi atau balasan atas apa yang menjadi hak dari seorang tenaga kerja tidak terlepas dari apa yang menjadi kewajiban organisasi dan manajemen dalam menjamin kesejahteraan karyawan atau tenaga kerja sehingga apa yang diberikan organisasi atau perusahaan tersebut dapat menjadi motivasi dan organisasi bisa menjadi lebih produktif lagi dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan

Schuler dan Jackson dalam Tsauri (2014:212) bahwa melalui pemberian kompensasi tersebut dapat digunakan antara lain:

1. Memberikan ketertarikan pada sumber daya manusia yang memiliki potensi lebih baik dan berkualitas untuk bergabung dengan organisasi
2. SDM yang baik dan berkompeten bisa lebih betah dan semangat lagi dalam memberikan kontribusi dalam pekerjaannya
3. Mendapatkan serta meraih keunggulan kompetitif.
4. Mendorong SDM dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
5. Pemberian kompensasi berdasarkan aturan hukum.
6. Memudahkan pelaksanaan sasaran secara strategis.
7. Mengokohkan dan menetapkan struktur.

Menurut Handoko (dalam Kenelak, 2016) tujuan pemberian kompensasi ada dua, yaitu:

1. Bagi tenaga kerja. Adanya pemberian kompensasi akan dapat memperoleh keuntungan secara finansial maupun non finansial seperti tenaga kerja yang memperoleh upah yang lebih besar dapat mendorong karyawan untuk selalu mendapatkan upah tersebut dan untuk memperbaiki hidupnya, sehingga dengan keadaan tersebut karyawan akan termotivasi untuk mengembangkan diri dan dengan kompensasi pula akan memotivasi karyawan dalam memahami pekerjaannya dengan baik sehingga kecakapannya ataupun *skill*nya meningkat
2. Bagi perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi adalah bagaimana mendorong kepuasan dan produktivitas seorang karyawan sehingga pada akhirnya dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yang lebih giat, disiplin dan lebih baik lagi.

Sedangkan menurut Notoatmodjo dalam Tsauri (2014:211), Bahwa tujuan dalam pemberian kompensasi meliputi :

1. Menghargai usaha karyawan dalam hal prestasi karyawan ataupun kontribusi karyawan
2. Memberikan jaminan bahwa pemberian kompensasi dilakukan secara adil
3. Mempertahankan karyawan yang baik sehingga dapat mengurangi turnover karyawan
4. Mendapatkan tenaga kerja atau karyawan yang berkualitas
5. Pengendalian dan mengontrol biaya
6. Memenuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Sedangkan fungsi pemberian kompensasi menurut Enny W (2019:38) menyatakan bahwa

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Pemberian kompensasi akan memotivasi karyawan lebih baik lagi dalam memberikan kontribusi positif bagi pekerjaannya dan tentunya akan lebih produktif lagi dan karyawan akan memberikan usaha yang lebih baik lagi demi mencapai karir yang lebih baik dan kompensasi yang lebih tinggi sehingga akan menunjukkan beberapa prestasi yang lebih baik.

2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi akan mempengaruhi produktivitas karena pemberian kompensasi yang lebih baik lagi memberikan makna bahwa organisasi atau perusahaan menggunakan tenaga kerja atau SDM dengan seefisien dan seefektif mungkin dengan hal tersebut akan diperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin sehingga pada saat itu kinerja dan produktivitas sangat menentukan

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Dalam pemberian kompensasi yang efektif dan efisien dapat mempengaruhi secara positif sistem dan stabilitas organisasi dengan keadaan tersebut secara tidak langsung organisasi ataupun perusahaan dapat mendukung dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara baik

Asas dan Kriteria Pemberian Kompensasi

Dasar penentuan pemberian kompensasi harus dipertimbangkan sebaik mungkin karena akan berdampak positif pada keberlangsungan organisasi dan kepuasan sumber daya manusia dalam dunia kerja, asas ataupun yang melandasi pemberian kompensasi tersebut

didasarkan pada layaknya atau sewajarnya kompensasi tersebut diberikan dan tentunya adil dalam arti tidak sama rata akan tetapi pada tingkatan yang relatif ditentukan dengan jumlah kontribusi, pengalaman, wawasan atau tingkat pendidikan yang telah dimiliki oleh tenaga kerja atau pegawai tersebut, sehingga asas atau kriteria kompensasi secara umum akan tercapai dan terpenuhi demi kepuasan tenaga kerja dan tujuan organisasi.

Sedangkan penjelasan terkait asas pemberian kompensasi menurut Hasibuan dalam Mujanah (2019:26) antara lain :

1. Asas Adil

Jumlah besar kecilnya kompensasi yang diberikan harus berdasarkan seberapa besar prestasi, jenis, resiko yang dialami ketika bekerja, tanggung jawab, jabatan ataupun mengenai persyaratan internal konsistensi. Dan kompensasi harus didasarkan penetapannya secara bijak dan adil dalam arti bukan sama dan hal tersebut didasarkan pada penilaian, perlakuan ataupun pemberian hadiah, sanksi dengan asas tersebut terciptanya suasana kerja, semangat, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

2. Asas layak dan Wajar

Pemberian kompensasi harus berdasarkan pada kaidah yang berlaku dan ideal sehingga tolak ukurnya adalah relatif dan didasarkan upah minimal yang telah ditetapkan oleh standar yang berlaku

Menurut mujanah (2019:22) Dalam kebijakan pemberian kompensasi terdapat tujuh kriteria yang dijadikan dasar dalam pemberian kompensasi :

1. Memadai

Pemberian kompensasi harus memadai yang didasarkan penetapannya secara manajerial dan sehingga dapat memenuhi dari tuntutan serikat pekerja.

2. Adil

Pemberian kompensasi seyogyanya dan seharusnya didasarkan pada standar yang berlaku dan organisasi maupun karyawan menjalankan apa yang seharusnya menjadi kesepakatan sebelumnya dan pemberiaan kompensasi tidak didasarkan pada sikap nepotisme sehingga pemberian kompensasi tidak melanggar dari kesepakatan kontrak ataupun aturan yang berlaku.

3. Seimbang

Pemberian kompensasi harus menyeluruh dan seimbang dan tidak adanya sikap kecemburuan sosial dari tenaga kerja lainnya. Dan jika hal tersebut terjadi maka akan berdampak pada produktivitas kerja.

4. Efektif

Pemberian kompensasi harus sesuai dengan ukurannya dan perusahaan atau organisasi harus mempertimbangkan beberapa aspek seperti kemampuan finansial yang ada.

5. Aman

Kompensasi sebaiknya dan seharusnya dapat memberikan keamanan dan kenyamanan bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya dan mengurangi resiko dan beban dalam mencapai target ataupun prestasi dalam dunia kerja.

6. Tersedia

Dalam arti tersedia disini adalah pemberian kompensasi menyangkut bagaimana kompensasi bersifat berkesinambungan dan tepat waktu dalam pemberiannya dan sesuai waktunya sehingga kesediaan dan kemampuan organisasi bisa tercapai dan terpenuhi dalam kriteria pemberian kompensasi tersebut.

7. Relevan

Pemberian balas jasa atau imbalan disesuaikan dengan kontribusi atau apa yang telah dikerjakan oleh setiap karyawan, dan masing-masing karyawan dapat memahami kebijakan pemberian kompensasi tersebut sesuai dan logis sehingga karyawan menyadari kontribusi mereka masing-masing.

Daftar Pustaka

- Arifin, R. &. (2016). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Empatdua.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Enny W, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Kenelak, D. Pio, R, J & Kaparang, S, G (2016). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha baliem arabica di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal administrasi bisnis*, Vol 4 No 4.
- Mangkunegara, A. A. (2012). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan cetakan ke-12*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mujanah, S. (2019). *Manajemen kompensasi*. Surabaya: CV. Putra media nusantara.
- Mulyapradana, A. Rosewati, T. & Muafiq, F (2020). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja hotel dafam kota pekalongan. *Widya cipta: Jurnal sekretari dan manajemen*, Maret Volume 4 no.1. p.27-33.
- Panggabean, M. S. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen kinerja performance management*. Jember: STAIN Press.
- Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan MAB.

Profil Penulis

Unsul Abrar, S.E., M.M.



Penulis memiliki beberapa ketertarikan pada berbagai bidang yang menyangkut tentang ilmu-ilmu sosial yang telah dimulai pada bangku madrasah disalah satu pondok pesantren sehingga penulis tertarik mengambil jurusan di bidang IPS dan lulus pada tahun 2008 kemudian melanjutkan sebuah tugas dibidang pengabdian selama satu tahun pada salah satu pondok pesantren di daerah sumenep dan pada tahun 2009 ketertarikan penulis untuk memperdalam ilmu dilanjutkan pada tingkat perguruan tinggi yakni pada jurusan manajemen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan pada awal tahun 2013 berhasil lulus, kemudian penulis melanjutkan ke Universitas Jember dan lulus di akhir tahun 2015, dan alhamdulillah setelah lulus penulis melanjutkan pengabdiannya dengan berkarir sebagai dosen pada salah satu perguruan tinggi swasta yakni Universitas Wiraraja, dengan berbagai jenjang pendidikan dan pengalaman yang telah dilalui kemudian penulis merasa sangat bersyukur dengan hadirnya lizamatus sholihah dan mohammad fahim hikam abrar sebagai pendamping dan teman hidup selanjutnya dan seakan telah melengkapi proses kehidupan yang akan dilalui penulis selanjutnya

Penulis juga sebagai dosen profesional memiliki kepakaran dibidang Ilmu Manajemen dengan konsentrasi pada bidang Human Resource Management. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis juga aktif sebagai peneliti dibidang HRM tersebut. Penelitian dibidang tersebut sudah beberapa terpublikasi pada beberapa jurnal dan Beberapa penelitian selanjutnya telah dipersiapkan untuk lebih mendalami bidang kepakaran tersebut, Selain ingin memberikan kontribusi yang baik dalam bidang penelitian, penulis juga ingin berkontribusi dalam menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta ini

Email Penulis: unsulabrar@gmail.com

MEWARNAI ORGANISASI DENGAN KOMUNIKASI

Dyaloka Puspita Ningrum, S.I.Kom., M.I.Kom

Program Studi Ilmu Komunikasi
Universitas Widya Mataram Yogyakarta

Membangun sebuah hubungan yang harmonis dan interaksi yang berkelanjutan tentu pada dasarnya tidak lepas dari peran komunikasi. Komunikasi adalah prasyarat mutlak bagi kehidupan manusia. Berdasarkan pandangan Lasswell (dalam Effendy, 2005:10) secara terminologi, komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Dalam bidang psikologi sekalipun, individu yang sering diselimuti dengan sikap “introvert” dan menganggap kondisi itupun adalah sebuah “**kenyamanan**” justru akan menjadi boomerang yang berdimensi pada “**ketidakamanan**”.

Semua pesan yang diciptakan manusia tentu akan bermula dari dalam dirinya sendiri. Langkah awal menuju komunikasi yang efektif dengan orang lain adalah suksesnya komunikasi dengan diri sendiri, karena keberadaan manusia sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial di dalam suatu sistem kemasyarakatan membuatnya harus terus berproses dan berkomunikasi dalam meraih tujuan yang diinginkan. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dua arah, sehingga akan dengan mudah mencapai perubahan perilaku masyarakat

yang diinginkan. Keadaan ini juga semakin memperkuat bahwa kodrat manusia hidup untuk terus berkomunikasi, baik secara verbal ataupun nonverbal.

Mempelajari komunikasi tidak hanya sekedar terampil menyampaikan ataupun menerima informasi saja, melainkan juga dapat membuat setiap individu memahami etika untuk berperilaku sesuai dengan budaya serta tata nilai yang berlaku di masyarakat pada umumnya. Sehingga disinilah fungsi komunikasi instrumental menurut (Mulyana : 2014) pun dapat dioptimalkan karena menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, serta menggerakkan tindakan setiap individu maupun kelompok yang ada di dalam masyarakat.

Seiring perkembangan jaman, bentuk komunikasi yang ditawarkan pun semakin variatif mulai dari yang paling tradisional hingga ke arah yang lebih modern. Proses komunikasi pun dapat terjadi secara antar personal, kelompok bahkan sampai ke tingkat organisasi. Berbicara mengenai suatu organisasi, sangat berkaitan dengan hubungan yang saling bergantung antara satu sama lain. Menurut (Cahyani, 2009) organisasi ialah bentuk kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan tanggung jawabnya masing-masing dan mau terlibat dalam peraturan yang ada.

Setiap individu yang berada dalam organisasi setidaknya memiliki wadah nyata yang cukup kompleks secara kelembagaan. Dalam ruang lingkup organisasi, komunikasi sangat menaruh perhatian yang penting sebagai mekanisme yang menyebabkan terciptanya hubungan antar manusia dalam organisasi guna mengontrol keberhasilan dalam pelaksanaan tugas para anggotanya. Organisasi yang ideal akan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, berorientasi terhadap kepentingan bersama, serta dapat

menghadapi berbagai tantangan baru yang semakin kompetitif. Setiap organisasi pasti memiliki struktur, sehingga dapat membagi tugas para anggota secara jelas dengan batas-batasnya, hubungannya, wewenang, dan tanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan tersebut. Organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka juga harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal, seperti: perubahan teknologi, kondisi perekonomian, kekuatan politik, ataupun situasi sosial.

Di sisi lain, komitmen dan integritas kepemimpinan yang terorganisir turut berpengaruh juga terhadap **iklim komunikasi** serta **iklim organisasi** yang sedang dijalankan. (Muhammad, 2002:85) menyebutkan bahwa iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota bertingkah laku dan berkomunikasi atas kegiatan-kegiatan yang ada di dalam organisasi. Menjaga para anggota agar tetap berkomitmen adalah prioritas utama suatu organisasi (dalam Windiati, 2012). Iklim organisasi yang baik pun dapat tercipta apabila organisasi tersebut berupaya untuk memahami keadaan para anggotanya. Berdasarkan iklim organisasi yang dibangun itulah juga para anggota akan memiliki interpretasi terhadap kewajibannya untuk tetap bertahan atau justru cenderung ingin keluar dari suatu organisasi.

Sedangkan iklim komunikasi yang baik akan mendorong para anggota organisasi memiliki keterampilan berkomunikasi secara terbuka, kreatif, rileks, dan ramah tamah dengan anggota lain, sehingga dapat meningkatkan mutu, kualitas maupun produktifitas organisasi tersebut. Setiap organisasi membutuhkan iklim komunikasi organisasi yang baik, nyaman dan kondusif, karena dapat memberikan dampak yang positif terhadap motivasi kerja karyawan dalam perencanaan, sistem, proses serta pencapaian tujuan bersama. Apapun jenis organisasi dan aktivitasnya masing-masing, peran kepemimpinan sangat

strategis menentukan roda organisasi yang sedang dikelola secara keseluruhan.

Kepemimpinan juga merupakan cerminan dari kemampuan memotivasi, negosiasi serta menjalin relasi/jangkauan yang luas. Seorang pemimpin dituntut untuk dominan dalam mengambil keputusan dengan percaya diri ataupun dapat menciptakan beragam inovasi pada proses komunikasi organisasi, seperti halnya dapat beradaptasi dengan industri saat ini yang tidak dapat dipungkiri harus dikuasai oleh para anggota organisasi itu sendiri, yakni terkait pemanfaatan digitalisasi.

Namun urgensinya, kebutuhan organisasi di masa sekarang juga harus diidentifikasi seefektif mungkin dalam menjawab tujuan di masa yang akan datang. Salah satunya terkait manajemen sumber daya manusia yang harus dikembangkan secara wajar dan meyakinkan sebagai potensi modal, baik non material ataupun non finansial. Setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia itu sendiri membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (dalam Umar, 2001: 331).

Manajemen tersebut sangat berguna untuk menciptakan keseimbangan internal suatu organisasi. Indikasi maju atau mundurnya kehidupan manusia tergantung pada kemampuannya untuk mengaplikasikan, mengatur / mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya yang telah ada. Setiap individu di dalam organisasi tentu memiliki potensi diri yang harus diberdayakan dengan optimal, sehingga dapat dijadikan aset utama yang tidak

tergantikan karena mampu berkontribusi dalam pembangunan organisasi yang berkelanjutan. Seperti halnya teori hubungan manusia yang dipelopori oleh Mayo (1930) menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi, khususnya melalui bentuk komunikasi yang dikembangkan.

Berdasarkan fungsi manajemen, maka sebuah organisasi akan menggunakan orang-orang yang mempunyai kemampuan & keahlian khusus untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Sehingga memang harus dilaksanakan dalam seluruh tingkat organisasi dari tingkat paling atas sampai ke tingkat paling bawah. Ada banyak peluang dan ancaman yang dapat datang ke dalam lingkungan organisasi, yang membuat proses manajemen pun akan semakin berkembang secara khusus dan potensial terutama berfokus pada konsep **Manajemen Strategis** dengan pendekatan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*).

Suatu organisasi bahkan harus dapat memberikan layanan ataupun jaminan terhadap kesejahteraan/ keberlangsungan hidup sumber daya manusianya, termasuk dalam bentuk pemberian apresiasi/ penghargaan terhadap kinerja dan performa para anggota yang sejatinya dapat menekan segala macam resiko permasalahan khususnya di lingkungan internal. Bahkan semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh organisasi maka akan semakin besar pula peningkatan kepuasan kerja para anggotanya. Menurut (Davis, Keith dalam Ramlan Ruvendi, 2005: 17) kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan seseorang.

Sikap loyalitas dari para anggota melalui pengalaman yang dirasakannya akan menghasilkan **Persepsi** sebagai **Inti** dari **Komunikasi Organisasi**. Setiap orang

mempunyai persepsi sendiri mengenai apa yang dipikirkan, dilihat, dirasakan, dan pada akhirnya menentukan kelancaran komunikasi di dalam suatu organisasi. Begitupun sebaliknya, kegagalan dalam mengidentifikasi sesuatu akan menyebabkan miss komunikasi (Suranto, 2011). Budaya organisasi pun tidak kalah menariknya untuk terus disoroti. Budaya organisasi itupun merumuskan asumsi dasar, nilai dan norma yang diterima oleh anggota organisasi. Super penting, membangun budaya organisasi yang sehat dan etis perlu diiringi dengan manajemen konflik untuk mencapai solusi tanpa adanya sisi keberpihakan. Karena pada dasarnya konflik merupakan hal yang tidak terhindarkan dalam hidup, karena manusia adalah makhluk yang unik dan selalu berinteraksi satu sama lain.

Semua organisasi harus menentukan arah masa depan dengan berbagai rencana yang relevan terutama di tengah pesatnya arus modernisasi. Persiapan awal tentu berangkat dari sumber daya manusianya yang berkeahlian dan responsif terhadap perubahan. Yang mana kondisi itu dapat diperoleh dari beberapa metode umum seperti: pelatihan, pembinaan, rekrutmen, dan bahkan pengadaan pengembangan karir setiap individu. Sehingga dengan meningkatnya kualitas hidup para anggota tersebut diharapkan juga dapat memberikan kinerja yang lebih maksimal dan menguntungkan bagi pertumbuhan suatu organisasi yang sedang dijalankan.

Ada banyak sarana komunikasi organisasi yang dapat digunakan untuk berinteraksi dan berkoordinasi baik yang sifatnya konvensional maupun yang sifatnya digital. *Trend* atas peralihan era disrupsi bahkan menjadikan media sosial sebagai platform utama yang cukup intens dipilih publik karena dianggap lebih praktis, efisien dan menutupi kesederhanaan atas karakteristik media terdahulu. Peradaban teknologi di bidang informasi dan

komunikasi yang semakin pesat selalu menawarkan suatu perubahan maupun pergeseran kegiatan yang dapat dilakukan antar manusia dimanapun mereka berada secara lebih modern dan adiktif, termasuk kehadiran media sosial yang menjadi bagian dari media baru / *new media* yang berpengaruh terhadap tindakan yang akan dilakukan oleh masyarakat (Ningrum, 2019). Media baru yang secara khusus berintegritas dengan internet memberikan kemudahan akses bagi khalayak untuk mendapatkan informasi yang efisien dan progresif.

Platform digital bertransformasi menjadi media alternatif dengan kebermanfaatannya yang cukup populer di berbagai kalangan masyarakat. Dalam konteks ini pun, sudah banyak pesan dan pembelajaran sosial yang disampaikan secara terus-menerus. Kondisi ini dapat tercermin dari 3 efek komunikasi massa bagi khalayak (Nurudin, 2015), seperti: efek kognitif/pengetahuan, efek afektif/perasaan, dan efek behavioral/tingkah laku, ketika media tersebut dapat dioptimalkan sebaik mungkin.

Individu yang ada di dalam suatu kelompok ataupun organisasi mau tidak mau harus terbekali dengan literasi yang mumpuni, Kehadiran **tsunami informasi** khususnya terkait informasi palsu yang terus beredar luas dengan cepat dan bahkan tidak diseimbangi dengan data maupun fakta yang valid menjadi fenomena yang harus dikendalikan sebijak mungkin oleh para anggota di dalam organisasi itu sendiri, terutama di masa pandemi covid-19 saat ini. Wabah dari Covid-19 tersebut telah berdampak ke segala aspek kehidupan manusia bahkan hampir diseluruh pelosok dunia, termasuk menjadi terpaan krisis dan kendala pada tata kehidupan dan praktik komunikasi langsung yang dihadapi oleh banyak organisasi.

Pandemi dan Dinamika Organisasi (Studi di Lingkungan Kampus)

Terpusatnya kehidupan masyarakat di beberapa media mainstream sangat perlu didasari juga dengan tanggung jawab serta kesadaran oleh semua elemen masyarakat. Berdasarkan data statistik dari **“We Are Social”**, pada bulan Januari 2020 menyebutkan bahwa di Indonesia ada sejumlah **175,2 juta** pengguna internet mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Sedangkan data *ter-update* dibulan oktober 2020 ada sebanyak **196,7 juta** orang. Sehingga kondisi tersebut mengkonstruksikan industri 4.0 selama masa Pandemi inipun terus melaju kencang khususnya pada penggunaan di beberapa media sosial, seperti: **facebook, line, twitter, instagram, whatsapp, youtube**, dan lainnya.

Adaptasi kebiasaan baru sebagai alternatif di masa pandemi mentransformasikan sebuah siklus budaya baru termasuk pada pembaruan budaya organisasi. Menilik keberadaan suatu organisasi itu sendiri tentu akan terus bersandingan dengan aspek sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Peralihan aktivitas sosial yang dimobilisasi secara daring pada situasi saat ini merupakan hasil dari perencanaan strategis sebagai pedoman berjangka panjang organisasi dalam menjalankan kegiatan, dan secara tidak langsung menjadikan karakter masyarakat perlahan-lahan identik sebagai “Warga Digital”. Hal ini juga dialami pada sektor perguruan tinggi yang ada di berbagai daerah di Indonesia.

Tidak dapat ditampik Perguruan Tinggi Negeri ataupun Swasta adalah salah satu unit yang dalam kesehariannya paling sering berhubungan dengan banyak orang, baik di bidang pendidikan maupun pada pelayanan. Dalam keadaan sekarang mencermati lingkungan kampus yang sangat heterogen tentu menghadirkan resiko/

kekhawatiran tersendiri. Ada beberapa pendekatan yang harus difokuskan kepada sumber daya manusia / SDM-nya, sehingga peran komunikasi yang saling berkesinambungan sangat dibutuhkan terutama pada peran komunikasi kesehatan untuk pencegahan penularan Covid-19 yang pada prinsipnya juga harus didukung oleh semua pihak terutama dari para sivitas akademik dengan berbagai kepentingan ditempat tersebut.

Strategi *survive* dengan penyesuaian internal adalah langkah umum yang dapat diambil demi keefesiansian organisasi, termasuk dengan metode virtual di satu sisi yang sudah cukup populer, meskipun **“para komunikator maupun komunikannya mengalami jarak komunikasi yang tidak natural bahkan sedikit membuatnya kehilangan kehangatan salam verbal dan nonverbal, terutama pada momentum menguatkan relasi dalam bahasa tubuh yang senada dan seirama, sehingga tidak ada salam komunikasi hangat disertai gestur yang relevan dengan apa yang dikomunikasikan”**. Namun tetap pada kenyataannya pun masih harus dimaksimalkan dengan adanya pertemuan secara langsung/bertatap muka, terutama pada *basic* perkuliahan praktik dan pekerjaan yang sangat sulit untuk disimulasikan secara online. Sehingga dari hal tersebut, menggambarkan bahwa interaksi sosial di lingkungan kampus semurninya berpotensi juga menjadi klaster baru apabila tidak diiringi dengan tanggung jawab dan kesadaran setiap individu terhadap keindahan protokol kesehatan.

Disinilah peran pimpinan dalam struktur organisasi harus bersikap objektif agar tidak menjadi sebuah masalah komunikasi. Pihak pimpinan harus dapat mempertimbangkan dan memberikan keputusan secara akurat dan cepat untuk kepentingan bersama. Sangat

penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki mindset yang bagus, sikap kreatif dan visioner dalam melihat berbagai peluang yang potensial agar organisasi itu sendiri dapat bertahan dan bangkit dari keterpurukan. Termasuk mencari alternatif dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia di lingkungan kampus tersebut dengan berbagai

Berbagai aturan yang diterapkan memang memberikan keterbatasan ruang gerak secara langsung di lingkungan kampus terhadap operasional kerja para karyawan, dosen dan bahkan mahasiswa sebagai satu kesatuan sistem di dalamnya. Ada keharusan untuk **“berjarak”** setidaknya bukan menjadi akar masalah untuk **“menghilang”** meskipun dengan peralihan aktivitas *work from home* ataupun *study from home* yang terus diterapkan hampir dua tahun belakangan. Efektifitas kerja karyawan pun mengalami gejolak yang tidak pasti sehingga sangat berpengaruh pada dinamika organisasi kampus. Dinamika merupakan keadaan yang menunjukkan tingkah laku manusia yang secara langsung dapat mempengaruhi manusia lainnya secara timbal balik (Zulkarnain, 2015).

Optimisme menjadi refleksi yang harus selalu dibangun dalam segala hal. Terpisah karena jarak bukanlah perkara yang dapat melemahkan komunikasi diantara para sivitas akademik di lingkungan kampus. Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Mengidentifikasi keterbukaan informasi diruang publik salah satunya seperti di lingkungan kampus sebagai organisasi/ lembaga yang mengedepankan mutu pendidikan tidak hanya sekedar publikasi saja melainkan setiap unit kerja tersebut harus dapat mempersiapkan perencanaan, pelaksanaan maupun pengevaluasian kebijakan yang berlaku untuk mencapai “Iklim Komunikasi yang Positif” bukan dalam artian “Positif Covid-19 nya”.

Pengembangan organisasi di masa pandemi memang perlu mencakup hal mendasar terlebih dahulu. Dimulai dari penguatan akar organisasi, kemudian para anggotanya tersebut harus ditanamkan prinsip secara kolektif bahwa mereka adalah satu tim dengan tujuan yang sama untuk ikut mengatasi segala permasalahan yang sedang terjadi sebagai bagian dari upaya manajemen komunikasi yang sinergis dan strategis.

Para anggota organisasi diharapkan juga dapat membangun energi positif dalam mewujudkan normalisasi keadaan pada fase yang belum jelas kapan berakhirnya ini. Menurut (Abdullah, 2017) untuk menghindari kesenjangan dan ketidakpastian, suatu organisasi yang hidup, tumbuh serta berkembang tentu senantiasa akan melakukan evaluasi dan tindakan korektif sebagai salah satu agenda prioritas terhadap sistem yang telah dilaksanakan sebelumnya dengan melibatkan seluruh sumber daya manusianya, sehingga para anggota yang ada secara personal dan emosional akan merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja, dan selalu secara aktif terlibat dalam memperbaiki arahan strategis organisasi ke arah yang lebih baik.

Komunikasi Digital Sebagai Kebutuhan Organisasi Saat Ini

Komunikasi organisasi saat ini sedang menghadapi era baru yang di tandai dengan terjadinya perubahan interaksi yang sangat dramatis. Jika sebelumnya cara komunikasi dalam organisasi lebih banyak menggunakan *back office* dan *front office*, namun sekarang sudah berubah menjadi *virtual office*. Revolusi digital merupakan sebuah modifikasi atas proses penyampaian informasi, komunikasi dan transaksi manusia dari dunia nyata menuju dunia maya secara lebih fleksibel, sehingga sangat diperlukan upaya kolaborasi maupun kompromi

organisasi dengan sumber daya manusianya yang cakap digital sebagai faktor keberhasilan di tengah industri tersebut.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi baru yang terus mengalami perubahan ke segala lini pembangunan, sesungguhnya juga dapat meningkatkan kemampuan dan inovasi sumber daya manusia untuk semakin bergerak maju begitupun dalam pelaksanaan kerja di suatu organisasi. Dalam industri 4.0 suatu organisasi akan mempraktikkan teknik serta taknik terbaru berbasis revolusi digital dalam mengerjakan analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan pegawai, seleksi pegawai, orientasi pegawai, pelatihan pegawai sebagai rangkaian kegiatan dalam mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, unggul, profesional dan berkompetisi dengan kemampuan dan kemauan kerja secara lebih mandiri.

Di sisi lain, kekuatan digitalisasi itu sendiri ternyata berpengaruh pada perubahan perilaku dan budaya kerja para anggota organisasi. Yang mana perubahan perilaku mendasar paling dapat terlihat dari cara meminimalisir konflik yang biasanya muncul dalam interaktivitas secara langsung terutama dalam forum-forum diskusi ataupun pengambilan keputusan dengan sistem yang lebih teritegerasi sebagai kebutuhan di kondisi saat ini. Pemahaman terkait konsep komunikasi digital yang berkeadilan dalam suatu organisasi pada dasarnya harus di dukung juga oleh para pemangku kebijakan guna memenuhi kepiawaian para anggota organisasi apapun jenisnya alam mengelola media dengan literasi yang memadai.

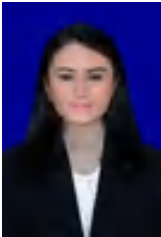
DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). *Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi*. Warta Dharmawangsa, (51).
- Aw, Suranto. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Cahyani, F.N. 2009. *Hubungan Iklim Kerja Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Divre IV*. Tesis, Yogyakarta: Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada
- Efendy, Onong Uchana. 2005. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mulyana, Dedy. 2014. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Cetakan ke-18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Ningrum, D. P. (2019). PEMANFAATAN MEDIA SOSIAL TERHADAP FENOMENA “HOAX” DI KALANGAN REMAJA MILENIAL (STUDI DI SMAN 1, KECAMATAN PLERET, BANTUL, YOGYAKARTA). *Jurnal Ilmiah Padma Sri Kreshna*, 1(1).
- Nurudin. 2015. *Ilmu Komunikasi: Ilmiah dan Populer*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ruvendi, R. (2005). *Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*. *Jurnal ilmiah binaniaga*, 1(1).
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Windiati, Neny Ratih. (2012). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Meninggalkan Perusahaan Dimoderasi Oleh Kerja Keras Dan Pengambilan Keputusan (Studi Kasus: Customer Service Officer Bank Umum Wilayah Jabodetabek)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Zulkarnain, Wildan. 2013. *Dinamika Kelompok*. Jakarta : Bumi Aksara

Profil Penulis



Dyaloka Puspita Ningrum, S.I.Kom., M.I.Kom

Kelahiran Jakarta, 15 Juni 1995 merupakan Dosen tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Widya Mataram Yogyakarta dan sekaligus membantu sebagai Wakil Dekan 2 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Widya Mataram periode 2020-2024.

Selain itu, penulis juga menjadi seorang dosen luar biasa di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Teknologi Yogyakarta serta Tutor di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Terbuka Yogyakarta sampai sekarang.

Buku “Ruang Silang Budaya dalam Perspektif Ilmu Komunikasi” dan “Membaca Arah Zaman (Mozaik Pemikiran Kuliah Kreatif di Era New Normal)” merupakan karya kolaborasi yang dihasilkan penulis pada tahun 2020 lalu. Tidak hanya mengajar, penulis juga aktif mewarnai berbagai media massa lokal dan nasional, baik media online maupun media cetak. Menariknya, di tahun 2021 penulis pun mendapatkan pendanaan penelitian dengan skema peneliti dosen pemula yang dibiayai oleh Kementerian Riset dan Teknologi / Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Email Penulis : dyalokapuspita@yahoo.co.id

PEMELIHARAAN HUBUNGAN KERJA

Ismatul Maula, M.Pd

STAIN Bengkalis

Pendahuluan

SDM adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatankegiatan yang positif. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. (Petrus Maharsi 2011:1)

Sumber daya manusia (SDM) makin besar peranannya bagi kesuksesan sebuah perusahaan, sehingga banyak perusahaan menyadari bahwa unsur manusia dalam perusahaan itu dapat memberikan keunggulan daya saing. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001)

MSDM adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku dan terwujudnya tujuan perusahaan. Alat-alat

canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Karyawan tidak dapat diatur sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, maupun gedung. Jadi MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah SDM atau orang yang bekerja menjual jasa baik tenaga dan pikirannya kepada suatu perusahaan guna memperoleh imbalan sesuai dengan perjanjian atau peraturan.

Pengertian Pemeliharaan Hubungan Kerja

Pemeliharaan karyawan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan, sehingga keamanan, keselamatan, dan kesehatan karyawan sangat perlu mendapatkan pemeliharaan yang sebaik-baiknya.

Syedjavadin (dalam Baheshtifar dan Safarian, 2013:199) mengatakan bahwa *HR Maintenance is the process of designing safety, medical care plans and welfare action* (Pemeliharaan sumberdaya manusia adalah proses pendesainan keselamatan, kesehatan dan tindakan kesejahteraan). Lebih lengkap lagi Hasibuan (2003:179) mendefinisikan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja secara produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan hubungan kerja merupakan suatu upaya peningkatan efektifitas dan efesiensi pekerjaan dari setiap

pegawai untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau lembaga pendidikan.

Tujuan Pemeliharaan Hubungan Kerja

Pemeliharaan SDM dalam sebuah perusahaan memiliki beberapa tujuan. Hasibuan (2003:180) dalam bukunya menulis delapan tujuan berikut dalam pemeliharaan SDM.

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Pemeliharaan menjadi sebuah keharusan dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan. Ada beberapa hal yang melandasi pelaksanaan pemeliharaan SDM menurut Hasibuan (2003:180), yaitu sebagai berikut.

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjuang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat.

4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Metode Pemeliharaan Hubungan Kerja

Terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan dalam pelaksanaan pemeliharaan karyawan, yaitu metode: komunikasi, insentif, kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. (Zulkarnain, dkk, 2016:47)

1. Metode Komunikasi

Metode komunikasi (*communication method*) merupakan nafas kehidupan suatu perusahaan, karena kegagalan dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat disebabkan oleh proses komunikasi yang tidak efektif, sehingga komunikasi sangat penting ketika menjalankan aktivitas perusahaan. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dua arah dalam waktu singkat, jelas, dipahami, dipersepsikan, ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Seorang bawahan tidak dapat menjalankan tugasnya, jika tidak mengerti dan tidak memahami maksud dari instruksi yang diberikan oleh atasannya. Konflik yang terjadi pada perusahaan banyak diakibatkan karena proses komunikasi yang tidak efektif. Guna menciptakan komunikasi yang efektif maka atasan harus memiliki beberapa keterampilan dan perlu dikembangkan sebagai prasyarat bagi komunikasi, yaitu keterampilan: mendengar aktif, umpan balik, aspek-aspek pendukung. Keterampilan mendengar aktif adalah mendengarkan dengan penuh perhatian, minat, penerimaan, dengan disertai keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam penyelesaian masalah. Perilaku untuk mencapai hal tersebut antara lain adalah tatapan mata, anggukan kepala dan ekspresi wajah yang tepat, hindari tindakan distraktif, ajukan pertanyaan, menyimak, hindari memotong pembicaraan, dan hindari bicara terlalu banyak. Keterampilan umpan balik yang bersifat positif yaitu memberi penghargaan atau pujian atas prestasi yang memuaskan, dan umpan balik yang bersifat negatif yaitu memberi kritik atas prestasi yang kurang memuaskan. Umpan balik yang positif menyenangkan si penerima, sedangkan yang negatif sebaliknya. Bagaimanapun umpan balik itu adalah

baik untuk mengetahui tingkat pemahaman atas suatu persoalan dan untuk memantau apakah komunikasi yang dilakukan sudah tepat sasaran. Agar efektif dalam memberikan umpan balik, maka perlu dilakukan sebagai berikut : fokus pada perilaku khusus, menjaga agar umpan balik bersifat obyektif impersonal, menjaga umpan balik selalu berorientasi pada tujuan, tepat waktu, meyakinkan pemahaman, umpan balik negatif langsung pada perilaku yang dapat dikendalikan oleh si penerima. Aspek-aspek pendukung di luar pihak-pihak yang terlibat perlu memperhatikan sebagai berikut : memiliki kepekaan terhadap orang yang diajak bicara, memilih saat, media komunikasi, dan simbol yang tepat. Komunikasi yang baik dapat menyelesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan.

2. Metode Insentif

Metode insentif (*incentive method*) merupakan tindakan yang tepat demi peneliharaan karyawan, yaitu dengan pemberian insentif secara adil dan layak supaya karyawan merasa mendapatkan perhatian dan pengakuan atas prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan loyalitas karyawan akan lebih baik. Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Seorang atasan yang cakap selalu memperhatikan prestasi kerja setiap individu bawahannya, supaya dapat memberikan insentif yang sesuai untuk memotivasi gairah kerja bawahannya. Karyawan yang berprestasi baik diberi insentif positif sebagai daya perangsang berupa pemberian hadiah dalam bentuk materi atau nonmateri bilamana prestasi kerjanya di atas standar. Karyawan yang kurang berprestasi diberi insentif

negatif sebagai daya perangsang berupa ancaman hukuman bilamana prestasi kerjanya dibawah standar. Insentif dalam bentuk materi memiliki nilai ekonomis berupa barang atau uang yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Insentif dalam bentuk nonmateri berupa suatu penghargaan ataupun pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti : piagam, medali atau piala. Insentif dalam bentuk sosial berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan karyawan, seperti : promosi, mengikuti pendidikan, naik haji. Pemberian insentif pada saat yang tepat secara adil dan layak serta terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik, sehingga sikap loyal karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi dan pergantian (*turnover*) karyawan menurun.

3. Metode Kesejahteraan Karyawan

Metode kesejahteraan karyawan (*method of employee benefits*) merupakan wujud perhatian pada tingkat kesejahteraan karyawan agar merasa betah tetap bekerja sampai pensiun. Memang tidak mudah untuk mengetahui secara pasti mengenai pemahaman tentang kesejahteraan tersebut bagi setiap karyawan, tetapi karena yang dimaksud kesejahteraan adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan secara materi cukup memenuhi kebutuhannya dan merasa aman serta tenang dalam menjalani kehidupannya, maka upaya untuk memperhatikan tingkat kesejahteraan itu dapat dilakukan dengan cara memberikan sesuatu yang bersifat finansial ataupun nonfinansial dalam bentuk pelayanan (*service*) dan fasilitas (*facility*) yang dibutuhkan karyawan. Kesejahteraan karyawan dalam bentuk *financial/* ekonomi yaitu : uang pensiun, uang makan, uang transportasi, uang tunjangan hari raya (lebaran/

natal), bonus/gratifikasi, uang duka kematian, uang pengobatan, dan pakaian kerja/dinas. Kesejahteraan karyawan dalam bentuk pelayanan yaitu: asuransi, klinik/ dokter, penitipan bayi, jempukan karyawan, bantuan hokum, penasehat keuangan, kredit rumah. Kesejahteraan karyawan dalam bentuk fasilitas yaitu: cuti dan cuti hamil, izin, mushala/masjid, kantin/cafeteria, sarana olah raga, kesenian, koperasi dan toko, pendidikan/seminar. Begitu besar arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga perlu ditetapkan suatu program kesejahteraan karyawan yang harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan secara konsisten baik internal maupun eksternal, serta berpedoman pada kemampuan perusahaan. Hal ini penting supaya kesejahteraan yang pernah diberikan tidak ditiadakan, karena akan mengakibatkan karyawan malas, disiplin merosot, kerusakan dan *pergantian (turnover)* meningkat. *A benefit would be company programs such as pension, holiday pay, health, severance pay. A service would be things like a company car, athletic field, Christmas party, etc.* (Andrew F. Sikula dalam H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009:186) Kesejahteraan merupakan program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, tunjangan masa libur, jaminan kesehatan, tabungan. Pelayanan merupakan segala sesuatu yang bersifat kebendaan seperti mobil, sarana olah raga, libur hari besar, dan sebagainya. *Benefits may be regarded as the more tangible financial contribution to employees. Special payment to those who are ill, contribution to employee's savings, distribution of stock, insurance, hospitalization, and private pensions for example. Service, in this distinction, are an action taken for the assistance or aid of the employees, such as the provision of legal aid, personal conselling, recreational*

advice guidance. (Dale Yoder dalam H. Malayu S. P. Hasibuan, 2009:186) Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih nyata kepada karyawan. Pembayaran khusus kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan pensiun. Pelayanan sebagai bentuk penghormatan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu karyawan, seperti: kelengkapan persyaratan untuk bantuan hukum, konsultasi kepegawaian, pedoman nasehat untuk hiburan atau rekreasi. (H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009:181 dan Herman Sofyandi, 2008:183).

4. Metode Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Metode keselamatan dan kesehatan kerja (*method of safety and health*) bertujuan agar para karyawan bebas dari segala kecelakaan akibat kerja atau gangguan-gangguan lain yang dapat menurunkan atau bahkan dapat menghilangkan produktivitas kerja, dan agar karyawan mendapat kesehatan yang optimal sehingga mencapai produktivitas yang maksimal. Kondisi kerja yang kondusif untuk mewujudkan derajat kesehatan serta pencegahan kecelakaan kerja bagi karyawan merupakan prakondisi yang mencakup beban kerja, beban tambahan akibat lingkungan kerja, dan kemampuan kerja. Yang dimaksud beban kerja adalah bahwa setiap pekerjaan baik yang lebih membutuhkan pemikiran atau otak, maupun sebaliknya kekuatan fisik atau otot. Namun keduanya itu dari diri seseorang memiliki keterbatasan, sehingga tidak dapat dituntut untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan melebihi kemampuannya, karena jika dipaksakan dapat berakibat terganggu kesehatan atau terjadi kecelakaan kerja. Yang dimaksud beban

tambahan akibat dari lingkungan kerja bagi setiap tenaga kerja adalah lingkungan kerja tidak kondusif yang sering bahkan selalu menghambat atau mempengaruhi kinerja atau pelaksanaan tugas atau pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja yang merupakan beban tambahan bagi karyawan terdiri dari faktor-faktor : fisik, kimia, biologi, fisiologi, dan sosio-psikologi. Faktor fisik meliputi : penerangan atau pencahayaan lingkungan kerja yang tidak cukup, udara yang panas, kelembaban udara yang terlalu tinggi atau rendah, ruangan kerja yang pengap, kurang ventilasi atau sirkulasi udara, suara bising, ramai, dan sebagainya. Faktor kimia yaitu terganggunya lingkungan kerja dengan adanya bahan-bahan kimia yang menimbulkan bau tidak sedap, bau gas, polusi kendaraan, asap rokok, debu, dan sebagainya. Faktor biologi yang mengganggu lingkungan kerja yakni binatang atau serangga seperti: lalat, nyamuk, kecoa, maupun tumbuhan seperti : lumut, tanaman yang tidak teratur dan sebagainya. Faktor fisiologi yakni peralatan kerja yang tidak sesuai dengan ukuran tubuh (tidak ergonomis) seperti : meja tulis atau meja komputer yang terlalu rendah/tinggi, meja dan kursi yang tidak sesuai ukuran untuk rapat, dan sebagainya. Faktor sosio-psikologi yaitu suasana kerja yang tidak harmonis seperti : ada pengelompokan atau klik, kecemburuan satu sama lain, dan sebagainya. Yang dimaksud kemampuan kerja adalah bahwa kemampuan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berbeda satu dengan yang lain, meskipun tugas atau pekerjaan itu sama dan dikerjakan oleh karyawan dengan tingkat pendidikan yang sama, sehingga hasil pekerjaannya ternyata berbeda. Kemampuan kerja setiap karyawan dipengaruhi beberapa faktor seperti : tingkat pendidikan, kesehatan, gizi, genetik, motivasi,

latar belakang sosial, dan lingkungan. Keselamatan dan kesehatan kerja akan mewujudkan pemeliharaan karyawan yang baik, sehingga harus ditanamkan pada diri setiap karyawan dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan kerja maka banyak karyawan yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar, sehingga akan menimbulkan kerugian baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja disebabkan cacat, dan perusahaan kehilangan karyawan. (Soekidjo Notoatmodjo, Prof., DR., 2009:153, dan H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009:188)

5. Metode Hubungan Industrial

Metode hubungan industrial (method of industrial relation) bertujuan ingin mencapai terciptanya suatu kondisi kesejahteraan bersama antara karyawan dan pengusaha. Pengusaha didorong untuk memperlakukan karyawan secara manusiawi dan menekankan kemitraan yang sejajar, sementara karyawan didorong untuk menumbuhkan rasa ikut memiliki dan mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Pengusaha, karyawan dan pemerintah di dalam hubungan industrial saling bekerja sama menjelaskan hak-hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pengusaha, dan karyawan dengan dimediasi oleh pemerintah sebagai regulator yang menyediakan payung dan landasan hukum melalui Undang-Undang dan regulasi.

Hubungan industrial berintikan kejelasan antara hak dan kewajiban pengusaha dan karyawan atau serikat kerja yang dituangkan dalam peraturan legal pemerintah, dan juga dituangkan dalam aturan-

aturan internal perusahaan seperti perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama, sehingga akan mendorong terciptanya ketenangan dalam berusaha dan bekerja. Dengan demikian diharapkan akan terwujud kondisi yang pasti bahwa semua hak dan kewajiban masing-masing pihak jelas, terjamin, dan dilaksanakan oleh kedua pihak yaitu pengusaha dan karyawan, serta perselisihan ketenagakerjaan bisa diselesaikan secara internal antara karyawan dan pengusaha tanpa perlu melalui jalur hukum atau pengadilan, dan aksi mogok maupun penutupan perusahaan tidak perlu terjadi untuk memaksakan kehendak, melainkan ditempuh jalan negosiasi, mediasi, atau jalur lain yang tidak mengganggu keberlangsungan perusahaan.

Hubungan industrial Pancasila dari para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa antara karyawan, pengusaha, dan pemerintah berdasarkan nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan undang-undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

- a. Manifestasi dari sila Ketuhanan Yang Maha Esa yaitu hubungan yang mengakui dan meyakini bahwa kerja merupakan pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha Esa dan sesama manusia.
- b. Manifestasi dari sila kemanusiaan yang adil dan beradab tidak menganggap karyawan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- c. Manifestasi dari sila persatuan Indonesia yaitu hubungan yang di dalam dirinya mengandung

asas yang dapat mendorong ke arah persatuan Indonesia, tidak membedakan : golongan, keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku, dan kelamin, karena orientasi ditujukan pada kepentingan nasional.

- d. Manifestasi dari sila kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan yaitu hubungan yang berdasarkan atas asas prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat, dan berusaha menghilangkan perbedaan serta mencari persamaan ke arah persetujuan antara karyawan dan pengusaha, dengan keyakinan bahwa setiap permasalahan perbedaan yang timbul tidak diselesaikan dengan pemaksaan secara sepihak.
- e. Manifestasi dari sila keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia yaitu hubungan yang mendorong ke arah terciptanya keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia, sehingga segala hasil usaha bangsa khususnya dalam pembangunan ekonomi harus dapat dinikmati bersama secara serasi, seimbang, dan merata. Serasi dan seimbang berarti pembagian yang memadai sesuai dengan fungsi dan prestasi para pelaku. Merata berarti secara nasional meliputi semua daerah dan seluruh kelompok masyarakat.

Hubungan industrial Pancasila juga didasarkan pada suasana keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, sehingga tercipta saling merasa ikut memiliki, memelihara, mempertahankan, dan terus menerus mawas diri berasaskan kemitraan (partnership) dan tanggung jawab bersama, yaitu karyawan, pengusaha, pemerintah, dan masyarakat umum. Hubungan industrial Pancasila menempatkan

hubungan kerja sama sebagai teman seperjuangan antara karyawan dan pengusaha dalam proses produksi saling membantu demi kelancaran usaha untuk meningkatkan kesejahteraan dan produksi, dan dalam pembagian keuntungan yang diperoleh untuk dinikmati bersama dengan layak dan serasi, serta dalam pertanggungjawaban kepada Tuhan Yang Maha Esa, bangsa dan negara, masyarakat, karyawan beserta keluarganya, dan perusahaan. (Dewi Hanggraeni, 2012:185 dan H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009:189).

Kesimpulan

Pemeliharaan karyawan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh keberadaan karyawan, sehingga perlu selalu diupayakan penjagaan dan pemeliharaan karyawan agar merasa betah, bertahan, dan melaksanakan tugas dengan baik. Pelaksanaan pemeliharaan karyawan berlangsung efektif bila berdasarkan pada manfaat dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan, keadilan dan kelayakan, peraturan legal, dan kemampuan perusahaan. Beberapa metode dalam pelaksanaan pemeliharaan karyawan yaitu komunikasi, insentif, kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.

Daftar Pustaka

- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Herman Sofyandi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi cetakan ke tigabelas)*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Notoatmodjo, Soekidjo*. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Nurjanah, 2008.
- Sugijono. (2018). Pemeliharaan Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol.II, No.1.
- Zulkarnain, D. (2016). Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi, Vol.III, No.1.

Profil Penulis

Ismatul Maula, M.Pd.



Lahir di Jambi 18 Januari 1985. Bertempat tinggal di Jl. Bantan Gg.Pisang Desa Senggoro Bengkalis Riau, Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam STAIN Bengkalis, telah menyelesaikan studi S1 Jurusan Tarbiyah dan Keguruan di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga pada Tahun 2007, dan S2 Program Teknologi Pendidikan di Universitas Jambi pada tahun 2010. Saat ini mengajar mata kuliah Teknologi Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah, Manajemen Kurikulum, dll Telah mengikuti berbagai pelatihan dan workshop baik lokal maupun nasional dan telah mengikuti Pelatihan Asesor Pada Tahun 2019 dan Refreshmen Asesor BAN PAUD dan PNF di tahun 2020, saat ini aktif menjadi Asesor BAN PAUD dan PNF Provinsi Riau, dan menulis buku referensi dalam bentuk *bookchapter* Manajemen SDM Pendidikan (2021), Pengembangan Kurikulum PAI (2021), Manajemen Peserta Didik (2021), Teori dan Aplikasi Ilmu Pendidikan Islam (2021), Pengembangan Metode Pembelajaran PAI di Masa Pandemi (2021). Serta penelitian yang didanai oleh kemristekdikti dan mandiri seperti Pengembangan Bahan Ajar Desain Pembelajaran PAI Berbasis Kurikulum 2013 dan *The Values of Islamic Education in Use of Songket for Male and Female*.

Email Penulis: ismatulmaula1985@yahoo.co.id

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Dina Lusiana Setyowati, S.KM., M.Kes.

Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Mulawarman

Definisi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

1. Keselamatan Kerja (*Safety*)

Keselamatan kerja didefinisikan sebagai upaya untuk melindungi karyawan; menjaga keselamatan orang lain; perlindungan peralatan, tempat kerja dan bahan produksi; melindungi lingkungan dan menyederhanakan proses produksi. Keselamatan kerja memiliki sifat menjadi tujuan tempat kerja dan bersifat teknis. Beberapa aspek keselamatan yang perlu dipertimbangkan: mengendalikan kerugian dari kecelakaan (*control of accident loss*), kemampuan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan bahaya yang tidak dapat diterima (*the ability to identify and eliminate unacceptable risks*).

2. Kesehatan Kerja (*Health*)

Kesehatan kerja sebagai kondisi fisik, mental dan sosial bagi seseorang yang bebas dari penyakit atau masalah kesehatan, tetapi juga kemungkinan berinteraksi dengan lingkungan dan pekerjaan. Model baru dalam aspek kesehatan kerja berusaha menjaga

kesehatan yang baik dan tidak hanya perawatan, mengobati, gangguan kesehatan atau penyembuhan gangguan kesehatan. Untuk alasan ini, perawatan terpenting untuk departemen kesehatan adalah untuk mencegah kemungkinan penyakit dan perawatan kesehatan.

3. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja atau populer dengan sebutan K3, dewasa ini telah banyak diimplementasikan dan menyebar secara luas hampir di setiap sektor industri. K3 adalah bidang ilmu yang berfokus pada perlindungan dan pemeliharaan sumber daya manusia dan fasilitas di tempat kerja (Friend, MA., Kohn, 2010).

Tarwaka mengemukakan bahwa secara keilmuan, K3 didefinisikan sebagai ilmu dan penerapannya secara teknis dan teknologis untuk melakukan pencegahan terhadap munculnya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu, dari sudut pandang hukum, K3 didefinisikan sebagai suatu upaya perlindungan agar setiap tenaga kerja dan orang lain yang memasuki tempat kerja senantiasa dalam keadaan yang sehat dan aman serta sumber-sumber proses produksi dapat dijalankan secara selamat, efisien dan produktif (Tarwaka, 2008).

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (Soehatman Ramli, 2012). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012, keselamatan dan kesehatan kerja atau K3 adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi

keselamatan dan kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (Pemerintah Republik Indonesia, 2012).

Filosofi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Filosofi dasar K3 (K3) adalah melindungi keselamatan dan kesehatan pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mengendalikan segala bentuk potensi bahaya di tempat kerja. Ketika semua potensi bahaya terkendali dan mematuhi batas keselamatan standar, ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat serta kelancaran proses produksi, yang pada gilirannya mengurangi risiko kerugian dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Filosofi penerapan K3 tidak hanya dilaksanakan di tempat kerja, namun secara tidak sadar telah kita terapkan pada semua bagian kehidupan sehari-hari. Kita selalu menginginkan keselamatan untuk diri kita sendiri dan orang lain. Ketika kita berbicara tentang bahaya, kita tidak dapat menghindari bahaya dan risiko karena bahaya selalu ada di sekitar kita. Setiap kali kita berpartisipasi dalam suatu kegiatan, kita akan selalu berinteraksi dengan bahaya dan risiko, sehingga kita harus mencari cara agar aman, terlindungi, dan sehat. Bahaya dan risiko tidak dapat dihindari atau dihilangkan di tempat kerja, tetapi pengaruhnya dapat dikendalikan dan diminimalkan melalui upaya penerapan K3.

Menurut *International Association of Security Professionals* (IASP), K3 secara filosofis dibagi menjadi 8 filosofi, yaitu (Soehatman Ramli, 2012);

1. Keamanan adalah tanggung jawab moral

Masalah K3 harus menjadi tanggung jawab moral untuk menjamin keselamatan orang lain. K3 bukan hanya tentang mematuhi hukum atau kewajiban;

2. Keselamatan adalah budaya, bukan program
K3 bukan hanya program perusahaan untuk menerima penghargaan dan sertifikat saja. K3 harus menjadi cerminan budaya perusahaan;
3. Manajemen bertanggung jawab;
Manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab tertinggi untuk keselamatan kerja. Beberapa tanggung jawab dapat secara bertahap dipindahkan ke tingkat yang lebih rendah;
4. Pekerja harus dilatih tentang keselamatan kerja;
Setiap tempat kerja, setiap lingkungan kerja, dan setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik dan persyaratan keselamatan kerja yang berbeda. K3 harus diwariskan dan dikembangkan melalui pelatihan dan pembinaan;
5. Keselamatan adalah kondisi kerja;
Pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang aman. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan harmonis mendukung tingkat keselamatan kerja. Status K3 di perusahaan mencerminkan kondisi kerja di perusahaan;
6. Semua cedera dapat dicegah;
Prinsip dasar K3 adalah bahwa semua kecelakaan dapat dicegah karena kecelakaan memiliki sebab. Jika penyebab kecelakaan dapat dihilangkan, kemungkinan terjadinya kecelakaan dapat dihindari;
7. Program keselamatan harus spesifik;
Program kesehatan dan keselamatan kerja harus didasarkan pada kebutuhan dan kondisi aktual di tempat kerja sesuai dengan potensi bahaya dari sifat pekerjaan, budaya, situasi keuangan, dll. Program K3

dirancang khusus untuk setiap organisasi atau bisnis;

8. Keamanan adalah bisnis yang baik;

Penerapan K3 tidak boleh dianggap sebagai pemborosan atau biaya tambahan. Implementasi K3 merupakan bagian dari proses produksi atau strategi perusahaan. Kinerja K3 yang baik akan menguntungkan bisnis perusahaan.

Tujuan dan Manfaat K3

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) sebagai bagian dari upaya perlindungan tenaga kerja harus dikembangkan dan ditingkatkan pada semua tingkatan proses kerja. Merupakan cara melakukan tanggung jawab atas tercapainya tujuan pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja, sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, dimana:

1. Setiap tenaga kerja dan setiap orang lain yang berada di tempat kerja harus selalu mendapatkan perlindungan atas keselamatan dan kesehatannya;
2. Setiap sumber produksi sapat dipakai dan dipergunakan secara umum dan efisien;
3. Setiap proses produksi dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan (*Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 Tentang Keselamatan Kerja.*, 1970)

Semua upaya K3 untuk mencapai tujuan di atas adalah pencegahan dan pengendalian kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Kecelakaan dan penyakit akibat kerja mengakibatkan penurunan produktivitas kerja, cedera sementara atau permanen (cacat) atau bahkan kematian, dan kerusakan harta benda perusahaan dan lingkungan. Fungsi keselamatan kerja dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Fungsi kesehatan dan keselamatan kerja sebagai berikut;
 - a. Mengidentifikasi dan melakukan penilaian risiko bahaya kesehatan di tempat kerja;
 - b. Memberikan masukan tentang perencanaan dan organisasi dan praktik kerja, termasuk desain tempat kerja;
 - c. Menawarkan saran, informasi, pelatihan dan kursus tentang keselamatan kerja dan APD;
 - d. Melakukan survei kesehatan dan keselamatan kerja;
 - e. Berpartisipasi dalam proses rehabilitasi;
 - f. Mengelola pertolongan pertama dan tanggap darurat.

2. Fungsi keselamatan kerja sebagai berikut;
 - a. Mengantisipasi, mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi dan praktik berbahaya;
 - b. Merancang program, pengendalian bahaya, metode, dan prosedur;
 - c. Menerapkan, mendokumentasikan, dan memberi tahu mitra lain tentang program pengendalian bahaya;
 - d. Mengukur dan meninjau efektivitas program keamanan dan perlindungan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dinyatakan bahwa harus ada korelasi positif antara individu dan lingkungan. Harus ada hubungan yang berbanding lurus antara karyawan dan perusahaan. Karena jika perusahaan telah melakukan segala kemungkinan untuk mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat atau

telah ada aturan perusahaan tentang kesehatan dan keselamatan kerja, tetapi jika pekerja itu sendiri, tidak sadar terhadap mereka sendiri, pekerjaan dan lingkungannya, tentu hal ini masih dapat menyebabkan kecelakaan kerja.

Produktivitas Kerja

Produktivitas penting dalam hal kesejahteraan karyawan dan situasi perusahaan. Dalam suatu perusahaan, produktivitas tenaga kerja memiliki dampak yang besar terhadap keuntungan atau kerugian suatu perusahaan. Produktivitas tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari karyawan itu sendiri hingga tingkat manajerial suatu perusahaan. Produktivitas adalah hasil suatu produk yang dilakukan oleh satu orang atau kelompok dalam waktu yang relatif lebih singkat, atau paling banyak dalam waktu yang ditentukan, untuk menyelesaikan produk tersebut. Konsep produktivitas terus berkembang dari pengertian teknis hingga perilaku.

Payaman J. Simanjuntak menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan perusahaan dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: pertama mengacu pada kualitas dan kemampuan fisik karyawan (pendidikan, pelatihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan fisik pegawai), kedua berupa fasilitas penunjang antara lain: a) lingkungan kerja (produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan kerja), b) kesejahteraan pegawai (manajemen dan tenaga kerja hubungan) (J. Simanjuntak, Payaman, 2007).

Lebih lanjut Justine T. Sirait (2009) telah menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah sebagai berikut: (1) pendidikan dan pelatihan, (2) gizi dan kesehatan, (3) motivasi/disposisi, (4) kesempatan kerja, (5) keterampilan kepemimpinan, (6) kebijakan pemerintah (Sirait, 2006).

Sedangkan menurut Tarwaka, Solichul & Sudiajeng faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Tarwaka, Solichul HA, Bakri, 2004):

1. Motivasi.

Ini adalah kekuatan pendorong, atau motor, aktivitas seseorang menuju tujuan tertentu dan mencakup semua keterampilan yang tersedia untuk mencapai tujuan itu;

2. Disiplin.

Merupakan sikap mental yang tercermin dalam perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan atau ketaatan terhadap aturan, peraturan, norma etika dan aturan yang berlaku;

3. Etos Kerja.

Hal tersebut menjadi salah satu penentu produktivitas karena etos kerja merupakan visi yang menilai seberapa baik kita dalam melakukan suatu pekerjaan dan bagaimana kita terus berupaya untuk mendapatkan hasil terbaik dalam setiap pekerjaan yang kita lakukan;

4. Kemampuan Kerja.

Faktor keterampilan, baik keterampilan teknis maupun manajerial, sangat menentukan tingkat pencapaian produktivitas. Oleh karena itu, setiap individu harus menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama perubahan teknologi terkini;

5. Pendidikan.

Tingkat pendidikan harus selalu dikembangkan melalui pendidikan formal maupun informal. Karena perusahaan teknologi mana pun hanya dapat dikuasai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang andal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan atau kelompok dapat menghasilkan output sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Jika karyawan dapat menghasilkan produk dalam waktu tertentu, perusahaan tidak mengalami kerugian. Namun, ada banyak faktor yang membuat karyawan lebih produktif, yaitu perusahaan harus berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan (*input*) agar karyawan juga dapat bekerja secara produktif. Secara keseluruhan, produktivitas memiliki korelasi positif antara faktor-faktor yang mempengaruhi (*input*) dan apa yang dihasilkan (*output*).

Budaya Organisasi dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting untuk terpantau dalam sebuah organisasi terutama di era generasi milenial ini dimana penggunaan teknologi digital berkembang sangat cepat sehingga diperlukan orang yang lebih maju. Adanya sumber daya orang yang baik dari perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain, saling mendukung antara karyawan dan perusahaan diperlukan untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia baik dari segi pengetahuan dan keterampilan (*hard skill* dan *soft skill*) maupun keterampilan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Efektivitas organisasi atau perusahaan akan tercapai bila seluruh anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Indrawati, A. D., Satria, I. B., & Dewi, 2017).

Lewatlah sudah hari-hari ketika pekerja diperlakukan seperti mesin dan pengusaha selalu berpikir untuk meningkatkan produksi dengan biaya berapa pun atau terlepas dari pekerja. Sekarang manajemen lebih tahu, jika pekerjanya nyaman maka mereka memberikan

kontribusi yang maksimal. Selain upah, ada beberapa faktor lain yang secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Apakah pengusaha bertanggung jawab atas kondisi kerja yang layak, pembagian kerja yang adil, gaji yang menarik, kepemimpinan yang efektif, dan lain-lain. Maka organisasi pasti akan mencapai keberhasilannya.

Kondisi tersebut dapat terwujud salah satunya dengan keberadaan budaya, organisasi. Keberhasilan kinerja perusahaan berakar pada nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan, apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi tentang keyakinan, nilai, dan harapan tersebut membentuk pola atau budaya organisasi (Rivai, V., & Mulyadi, 2012). Tidak hanya budaya organisasi yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, tentunya juga didukung dengan adanya peraturan perundang-undangan yang mengatur dan membatasi setiap aktivitas dan perilaku dalam organisasi, satu dari adalah hubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan itu sendiri (Pramono, 2017).

Menurut (Robbins dan Judge, 2008) bahwa ketika karyawan mengetahui dengan baik budaya suatu organisasi, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, ketika karyawan tidak memahami dengan baik budaya dalam suatu organisasi, karyawan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya (J. T. Robbins, S. P., & A., 2008).

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat dan jelas dikaitkan dengan keterlibatan karyawan yang lebih besar. Komitmen terhadap keselamatan atau keamanan didefinisikan sebagai identifikasi dan partisipasi orang-orang dalam kegiatan keselamatan/keamanan, yang dicirikan oleh penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap tujuan keamanan organisasi dan kemauan untuk melakukan upaya untuk

meningkatkan keselamatan/keamanan di tempat kerja. Komitmen pribadi terhadap keselamatan sangat tinggi karena cenderung ditentukan baik secara individu maupun dampak inisiatif keselamatan dari perusahaan dan pendekatan personel keselamatan di tempat kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan komitmen melalui kegiatan promosi keselamatan dengan melibatkan pekerja dalam menerapkan keselamatan di lingkungan perusahaan sangat penting (Andriyadi et al., 2021). Penelitian telah menunjukkan bahwa komitmen pribadi terhadap keselamatan dapat diperhitungkan dengan melibatkan individu dalam keputusan yang mempengaruhi keselamatan kerja (Cooper, 2001).

Komitmen karyawan dalam organisasi sangat penting dalam integritas dan kemajuan sebuah organisasi. Robbins dan Richter (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan dimana karyawan lebih memilih untuk tetap berada pada perusahaan tertentu dan tujuannya dan bermaksud untuk mempertahankan keanggotaan mereka di perusahaan itu. Robbins dan Judge membagi menjadi tiga dimensi, yaitu keterlibatan afektif, keterlibatan berkelanjutan, dan keterlibatan normatif (Judge, T Robbins, S. P., & A., 2011). Karyawan harus memahami dengan baik arti komitmen dalam suatu organisasi perusahaan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Tidak semua komponen tersebut dimiliki oleh oleh karyawan, namun akan sangat baik jika ketiga komponen tersebut dimiliki oleh karyawan. Misalnya, jika komponen komitmen afektif profesional lebih dominan, karyawan merasa lebih cocok dengan bidang pekerjaannya, dan bertepatan dengan karakteristik pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa keselamatan kerja mempengaruhi kinerja; studi lain dilakukan oleh Iverson, Zacharatos dan Barling

menunjukkan bahwa sistem kinerja tinggi mempengaruhi tingkat keselamatan kerja (Roderick D. Iverson & Barling, 2005). Demikian juga dengan komitmen (Sundar, Murugarathinam, Kumar, 2011) bahwa dengan adanya komitmen akan meningkatkan kinerja karyawan (K. Sundar & Kumar, 2011).

Penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang pengaruh penerapan K3 terhadap komitmen organisasional yaitu Ward, et al., 2008 (Ward, Jane, Cheryl Haslam, 2008); Harwanto, 2012 (Harwanto, 2012); Budianto, 2014 (Budianto, 2014); Junaedi, dkk, 2013 (Junaedi, Deddy, Bambang Swasto & Utami, 2013); Putra, 2015 (Putra, 2015); Kaynak, et al., 2016 (Kaynak, Ramazan, Arzu Tuygun Toklu & Toklu, 2016); Kwesi and Mensah, 2016 (Kwesi Amponsah-Tawiah, 2016). Jika organisasi mampu mengelola manajemen K3-nya dengan baik, maka akan berdampak pada tumbuhnya komitmen karyawan terhadap organisasinya. Hal ini dapat diartikan organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu memberikan jaminan keselamatan dan kesehatan anggota organisasinya dalam bekerja. Dan karena anggota organisasi/karyawan merasa dirinya diperhatikan dengan baik, maka ia akan merasa enggan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

Karyawan dengan tingkat komitmen keselamatan yang tinggi memiliki kemampuan untuk mengenali bahaya keselamatan di lingkungan kerja dan selalu mengutamakan perilaku aman. Pekerja akan berusaha keras untuk mencapai tujuan kesehatan dan keselamatan kerja perusahaan, terdapat keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai kesehatan dan keselamatan kerja perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian Sari dkk, yang menyatakan bahwa sikap negatif terhadap komitmen pengisian kartu observasi bahaya

yaitu, dimana responden menjawab sangat setuju mengenai pekerja boleh tidak melaporkan adanya perilaku tidak aman dan tidak melakukan tindakan perbaikan pada perilaku tersebut (Ria Purnama Sari, Dina Lusiana Setyowati, 2020).

Anteseden komitmen organisasi menurut Steers (1977) dalam Yusuf dan Syarif (Yusuf, R. M. and Syarif, 2018) mengembangkan model anteseden komitmen organisasi yang meliputi: karakteristik pribadi, karakteristik kerja atau yang berkaitan dengan jabatan dan pengalaman kerja. Berbagai hasil penelitian di luar negeri menunjukkan bahwa:

1. Karakteristik pribadi seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku, bangsa, dan kepribadian berkorelasi dengan komitmen organisasi. Tingkat pendidikan berkorelasi dengan komitmen individu terhadap organisasi, yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula harapannya, sehingga organisasi tidak dapat memenuhinya.
2. Karakteristik yang terkait dengan posisi atau jabatan memberikan kontribusi penting terhadap komitmen organisasi. Karakteristik ini termasuk tantangan karir, konflik peran, dan ambiguitas peran. Berdasarkan beberapa penelitian, ditemukan bahwa tantangan profesional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi (Yusuf, R. M. and Syarif, 2018).
3. Pengalaman kerja adalah salah satu yang paling berkontribusi terhadap komitmen organisasi, suatu bentuk pengalaman kerja dengan kewajiban organisasi.

Menurut Griffin dan Neal, kinerja keselamatan sebagai perilaku kerja yang relevan dengan keselamatan (Griffin and Neal, 2006). Ada dua komponen kinerja keselamatan yang diidentifikasi oleh Neal dan Griffin, yaitu kepatuhan keselamatan dan keterlibatan keselamatan. Kepatuhan keselamatan mengacu pada kegiatan keselamatan terpenting yang harus dilakukan pekerja untuk menjaga keselamatan di tempat kerja. Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur keselamatan dan penggunaan alat pelindung diri (APD) yang tepat. Kepatuhan dan partisipasi karyawan dalam kegiatan keselamatan adalah peran pekerja dalam kinerja keselamatan perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja keselamatan, yang pertama yaitu: iklim keselamatan yang berkaitan dengan persepsi terhadap pedoman, prosedur dan pelatihan manajemen mengenai keselamatan kerja di perusahaan. Yang kedua yaitu kemampuan, motivasi dan pengetahuan, yaitu keterampilan, motivasi dan pengetahuan karyawan untuk mencapai keamanan kerja. Keterampilan, motivasi dan pengetahuan yang memadai diperlukan bagi pekerja untuk memenuhi dan mematuhi ketentuan peraturan keselamatan atau untuk berpartisipasi dalam kegiatan keselamatan dan cukup termotivasi untuk melakukan keterampilan dan pengetahuan ini (Griffin and Neal, 2006).

Oleh karena itu suatu program keselamatan dan kesehatan kerja diperlukan dalam suatu organisasi suatu perusahaan. Program keselamatan kerja menurut Mangkunegara adalah kondisi yang bebas dan selamat dari kesakitan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Keselamatan kerja adalah keselamatan yang berkaitan dengan mesin produksi, alat kerja, bahan dan proses produksinya, layout tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan (Mangkunegara, 2002). Program perlindungan tenaga kerja meliputi

beberapa aspek, yaitu perlindungan keselamatan, proses produksi dan produktivitas untuk meningkatkan produksi dan produktivitas tenaga kerja sehari-hari. Program K3 ini bertujuan untuk memberikan perlindungan dari berbagai hal yang dapat menimpa atau mengganggu karyawan serta pelaksanaan pekerjaan atau proses produksi.

Daftar Pustaka

- Andriyadi, Y., Setyowati, D. L., & Ifroh, R. H. (2021). Hubungan Safety Promotion dengan Perilaku Aman pada Pekerja Konstruksi Proyek Pembangunan. *Jurnal Promosi Kesehatan Indonesia*, 16(2), 56–63. <https://doi.org/10.14710/jpki.16.2.56-63>
- Budianto, F. (2014). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Bagian Produksi PT Sumber Kencana di Bojonegoro. *AGORA*, Vol.2(No. 1), 1–6.
- Cooper, D. (2001). *Improving Safety Culture: A Practical Guide*. John Wiley & Sons Ltd.
- Friend, MA., Kohn, J. (2010). *Fundamentals of Occupational Safety and Health (5th ed)*. Government Institutes Inc.
- Griffin and Neal. (2006). Perceptions of Safety at Work; A Freamwork ForLinking Safety Climat To Safety Perfornance, Knowledge and Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 04, 235–250.
- Harwanto, I. (2012). *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Masinis dan Asisten Masinis, dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Intervening Variabel (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah . Universitas Dian Nuswantoro, Semarang*.
- Indrawati, A. D., Satrya, I. B., & Dewi, S. K. (2017). Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja Pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 11(2), 105–113.
- J. Simanjuntak, Payaman. (2007). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Junaedi, Deddy, Bambang Swasto, H. N., & Utami. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PG Kebet Baru Malang). *Jurnal Profit*, 7(1), 127–136.
- K. Sundar, A. M., & Kumar, A. (2011). Job Performance And Organisational Commitment A Research Study. *The International Journal's*, Vol. 01(01).
- Kaynak, Ramazan, Arzu Tuygun Toklu, M. E., & Toklu, Ý. T. (2016). Effects of Occupational Health and Safety Practices on Organizational Commitment, Work Alienation, and Job Performance: Using the PLS-SEM Approach. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 146–166.
- Kwesi Amponsah-Tawiah, J. M. (2016). Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Journal of Safety and Health at Work*, 1–6.
- Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosda Karya.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012 Tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja*. Pemerintah Republik Indonesia.
- Pramono, A. F. (2017). Hubungan Budaya Organisasi dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Disiplin Kerja Dalam Pemakaian Alat Pelindung Diri (APD) Pada Karyawan PT Komatsu Remanufacturing Asia Balikpapan. *Jurnal PSIKOBORNEO*, 5(1), 172–183.
- Putra, D. A. (2015). *Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen Karyawan pada UD. Trijaya Mandiri Citeureup Bogor – Jawa Barat*. Universitas Komputer Indonesia, Bandung.

- Ria Purnama Sari, Dina Lusiana Setyowati, R. H. I. (2020). Hubungan Antara Sikap Dan Penghargaan Terhadap Kepatuhan Pekerja Dalam Pengisian (Hazard Observation Card) Di Salah Satu Perusahaan Penyimpanan Bahan Kimia Di Kalimantan Timur. *Jurnal Kesehatan Husada Mahakam*, V(2), 63–70.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Edisi Ketiga*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & A., J. T. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & A., Judge. T. (2011). *Organizational Behavior, 14th Ed.* Pearson Education, Inc.
- Roderick D. Iverson, A., & Barling, Z. A. J. (2005). High-Performance Work Systems And Occupational Safety. *Journal Of Applied Psychology, Vol.90(1)*, 77–93.
- Sirait, J. T. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. PT. Grasindo.
- Soehatman Ramli. (2012). *Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja OHSAS 18001*. PT. Dian Rakyat.
- Tarwaka, Solichul HA, Bakri, S. L. (2004). *Ergonomi Untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas*. UNIBA PRESS.
- Tarwaka. (2008). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja Manajemen dan Implementasi K3 di Tempat Kerja*. Harapan Press.
- Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja*. (1970).
- Ward, Jane, Cheryl Haslam, R. H. (2008). The Impact of Health and Safety Management on Organisations and Their Staff. In *Report Research to IOSH Research Committee*,.
- Yusuf, R. M. and Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. CV Nas Media Pustaka.

Profil Penulis



Dina Lusiana Setyowati, S.KM., M.Kes.

Lahir di Kabupaten Purworejo-Jawa Tengah, 29 Desember 1979. Ia mulai mengenal dan belajar tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) sejak kuliah di Program D III Hiperkes & KK Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret, Surakarta (lulus tahun 2001). Pendidikan Strata - 1 (lulus tahun 2007) dan Strata - 2 Magister Promosi K3 (lulus tahun 2013) di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro – Semarang. Ia mengawali karir menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagai Dosen di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Mulawarman sejak 2008 sampai sekarang. Sesuai dengan bidang keilmuan dan keahliannya, ia terus belajar, memahami dan mengembangkan keilmuan yang berkaitan dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Selain mengajar ia juga aktif melakukan penelitian, pengabdian, pelatihan dan publikasi hasil penelitian baik melalui seminar nasional, Seminar internasional maupun jurnal-jurnal ilmiah baik skala nasional/internasional. Buku-buku yang penulis sudah terbitkan adalah Buku *book chapter* Unmul mengabdikan “Edukasi Adaptasi Kebiasaan Baru Pandemi Covid-19 pada Masyarakat di Kecamatan Sanga-Sanga Kutai Kartanegara, *Book Chapter* Perempuan dan Dinamikanya, Latihan peregangan untuk mengurangi keluhan *Carpal Tunnel Syndrome* pada pengrajin manik-manik dan sikap kerja ergonomis untuk mengurangi keluhan muskuloskeletal pada pengrajin manik-manik dan *bookchapter* Keselamatan dan Kesehatan Kerja Rumah Sakit.

Email Penulis: dinalusiana@fkm.unmul.ac.id

KONFLIK DAN STRES KERJA

Ahmad Nizar Yogatama, S.E., M.M.

Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

Konflik di Dalam Organisasi

Di dunia bisnis saat ini, keberlangsungan Kerjasama tim yang efektif menjadi hal yang utama demi pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2020). Bagaimana tidak? Semua tujuan yang ingin dicapai, tentu akan bisa dicapai lebih optimal apabila dikerjakan secara bersama-sama dengan dukungan tim yang solid. Namun, hal ini kerap terhalang oleh adanya konflik yang terjadi, baik konflik secara internal maupun internal (Truijens & Hanegraaff, 2020). Konflik internal adalah hal-hal yang terkait dengan konflik yang terjadi didalam diri individu, sedangkan konflik eksternal adalah konflik yang terjadi pada diri individu terhadap lingkungan eksternal dimana ia berada yang terdiri dari lingkungan kerja, keluarga, teman atau bahkan kolega kerja (Liu et al., 2021; Robbins & Judge, 2011; Truijens & Hanegraaff, 2020).

Banyak faktor sebenarnya yang menjadi penyebab timbulnya konflik yang kemudian menyebabkan menurunnya kinerja tim, diantaranya adalah kepuasan kerja, efisiensi, produktivitas, motivasi, koordinasi bahkan sinergitas antar unit bisnis hingga fungsi bisnis (Sandora & Adiputra, 2021; Suryani & Yoga, 2019; Walangantu et al., 2018). Hal ini kemudian menjadi tantangan terbesar

bagi berbagai bisnis untuk kemudian harus diselesaikan dikemudian hari agar kinerja tim menjadi lebih efektif dan terukur. Sebagai tambahan, latar belakang anggota organisasi yang berbeda-beda juga bisa menjadi sumber kemunculan konflik. Mungkin untuk organisasi dengan etnis mayoritas berasal dari daerah yang sama tidak akan terlalu mencolok konflik yang ditimbulkan, namun akan sangat berbeda apabila organisasi bisnis tersebut memiliki ukuran yang besar dan terdiri atas multietnis (Robbins & Judge, 2011).

Studi tentang konflik sebenarnya sudah banyak dilakukan dengan tujuan agar organisasi bisnis bisa berkompromi dengan situasi dimana konflik memang tidak dapat dihindari, namun dikelola dengan baik sehingga menjadi manajemen konflik. Pada dasarnya konflik yang baik adalah konflik yang bisa dikelola sehingga bisa menghasilkan sesuatu yang positif. Sebagai contoh, jika dalam sebuah organisasi terdapat sebuah persaingan diantara beberapa divisi, yang mana tujuan akhirnya adalah sama yaitu memajukan organisasi, maka manajemen konflik bisa digunakan sebagai pemicu timbulnya motivasi yang lebih dari masing-masing anggota divisi tersebut sehingga terjadi kompetisi yang baik. Namun, tidak jarang hal seperti ini berakhir dengan konflik yang berkepanjangan diantara anggota divisi-divisi yang sudah berpartisipasi tersebut. Hal ini bagi suatu organisasi harus segera diatasi agar tidak berdampak buruk bagi organisasi kedepannya (Johari et al., 2013; Liu et al., 2021; Robbins & Judge, 2011; Truijens & Hanegraaff, 2020).

Isu Konflik di Dalam Organisasi

Terdapat dua jenis konflik yang sedang menjadi perhatian, diantaranya adalah pertama, terkait dengan hubungan internasional, politik dan ekonomi yang secara spesifik terkait dengan etnis, lintas budaya, perbedaan keyakinan

serta ketidakadilan social dan ekonomi. Selanjutnya, yang kedua, terkait dengan loyalitas terhadap manajemen dan perilaku di dalam organisasi, yang secara spesifik terkait dengan konflik individu dalam organisasi yang mempengaruhi interaksi kelompok dan kinerja organisasi secara jangka Panjang (Robbins & Judge, 2011; Zijlstra, 2020).

Isu konflik ini menjadi penting karena secara umum akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Perlu dipahami bahwa tingkat konflik yang terjadi diantara individu di dalam sebuah kelompok bervariasi tergantung dari berbagai kondisi yang menyertainya. Konflik di dalam organisasi untuk beberapa kasus memiliki hubungan yang positif, dimana hal ini dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan kinerja dari organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2011).

Definisi Konflik

Konflik memiliki berbagai macam definisi, namun apabila disederhanakan maka konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, atau akan mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama (Robbins & Judge, 2011; Sandora & Adiputra, 2021; Suryani & Yoga, 2019; Truijens & Hanegraaff, 2020; Zijlstra, 2020).

Pandangan Tentang Konflik

Terdapat beberapa pandangan tentang konflik, *pertama* adalah pandangan tradisional tentang konflik. Pandangan tradisional memandang bahwa suatu konflik adalah sesuatu yang negative. Hal ini kemudian membuat konflik harus sebisa mungkin untuk dihindari agar tidak terjadi hal-hal yang bersifat negative. Memang sejak tahun 1930-an, konflik dipandang sebagai akibat dari komunikasi yang disfungsi, tidak adanya keterbukaan dan

kepercayaan antar anggota maupun ketidakmampuan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi dari karyawan (Ferine et al., 2021; Robbins & Judge, 2011; Yousaf, 2021).

Pandangan *kedua* adalah pandangan hubungan manusia. Konflik dianggap merupakan kejadian alamiah dalam semua kelompok dan organisasi. Hal ini karena konflik adalah hal-hal tidak dapat dihindari, sehingga secara tidak langsung pandangan ini menganggap bahwa manusia harus menerima keberadaan konflik. Alasan dibalik hal ini adalah konflik tidak bisa dihapuskan, bahkan akan muncul ketika konflik justru berdampak baik dan menguntungkan bagi kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2011).

Pandangan *ketiga* tentang konflik adalah pandangan interaksionis. Pandangan ini menganggap bahwa konflik adalah konflik yang muncul dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang harmonis, damai, tenang dan kooperatif biasanya akan menjadi statis, apatis serta tidak tanggap terhadap perlunya sebuah perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, pandangan ini mendukung para pemimpin organisasi untuk mempertahankan terjadinya tingkat konflik yang minimum – cukup untuk menjaga organisasi tetap bisa bekerja, kritis terhadap diri sendiri dan juga kreatif. Pandangan ini juga membagi konflik menjadi beberapa bentuk, diantaranya adalah konflik tugas, hubungan dan proses. Konflik tugas adalah konflik yang berhubungan dengan muatan dan tujuan dari pekerjaan. Konflik hubungan adalah konflik yang berfokus pada hubungan antarpersonal. Konflik proses adalah konflik yang berhubungan dengan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan (Robbins & Judge, 2011).

Proses Terjadinya Konflik

Proses konflik dapat dipahami sebagai sebuah proses yang terdiri dari lima tahapan, diantaranya adalah (1) terjadinya potensi pertentangan atau ketidakselarasan; (2) terjadinya sebuah kognisi serta personalisasi; (3) terjadinya maksud terkait dengan bagaimana untuk menangani konflik yang sedang terjadi; (4) terjadinya sebuah perilaku, yaitu konflik secara terbuka; (5) terjadinya sebuah akibat, bisa dalam bentuk peningkatan kinerja organisasi atau justru penurunan kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2011).

Tahap 1

Tahap pertama, yaitu munculnya kondisi yang bisa menciptakan peluang bagi pecahnya suatu konflik. Kondisi tersebut tidak selalu mengarah langsung kepada konflik, tetapi salah satu darinya diperlukan jika konflik hendak muncul. Secara sederhana, kondisi tersebut dapat dikategorikan menjadi komunikasi, struktur dan variabel pribadi. *Komunikasi*, secara sederhana adalah penyebab terjadinya konflik bisa diawali dari sebuah komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, sehingga menjadi penyebab awal timbulnya benih-benih konflik. *Struktur*, apabila dalam sebuah organisasi terdapat sebuah ambiguitas. Potensi konflik cenderung paling tinggi jika suatu organisasi memiliki anggota-anggota yang berusia lebih muda dan memiliki tingkat perputaran karyawan tinggi. Semakin besarnya ambiguitas terhadap tanggung jawab, semakin besar potensi munculnya konflik. Hal ini disebut sebagai ambiguitas yurisdiksional, dimana seringkali meningkatkan potensi pertikaian antar anggota organisasi untuk memperebutkan kendali atas sumber daya dan wilayah territorial. *Variabel pribadi*, terdiri dari kepribadian, emosi dan nilai-nilai yang dimiliki individu, dimana jelas masing-masing individu akan memiliki

kepribadian, emosi dan nilai-nilai yang berbeda, bahkan akan terjadi sekalipun mereka adalah saudara kembar.

Tahap 2

Tahap kedua terdiri dari konflik yang dipersepsi serta konflik yang dirasakan. Konflik yang dipersepsi memiliki makna yaitu konflik yang disebabkan oleh sebuah kesadaran akan adanya kondisi-kondisi yang menciptakan peluang munculnya konflik. Hal ini berbeda dengan konflik yang dirasakan, yaitu memiliki makna keterlibatan emosional dalam sebuah konflik yang kemudian menciptakan sebuah keceemasan, ketegangan, frustrasi, atau bahkan rasa bermusuhan.

Tahap kedua ini masuk dalam kategori penting karena pada tahap inilah isu-isu terkait dengan konflik kemudian didefinisikan oleh individu tentang apa. Hal ini juga nantinya akan menentukan akhir dari penyelesaian konflik yang seperti menurut individu tersebut. Lebih lanjut yang perlu dipahami adalah, emosi yang negative, dapat menyebabkan peremehan terhadap sebuah persoalan atau bisa dikatakan individu ini akan meremehkan permasalahan yang sedang dihadapi, yang kemudian akan menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan dan interpretasi negative atas perilaku pihak lain. Hal ini kemudian berlaku sebaliknya bahwa, perasaan positif dapat meningkatkan kemampuan untuk melihat potensi hubungan diantara elemen-elemen masalah yang sedang dihadapi.

Tahap 3

Tahap selanjutnya adalah tahap ketiga, dimana pada tahap ini adalah tahap maksud (*intentions*). Tahap ketiga ini akan menentukan keputusan dari individu untuk bertindak dengan cara tertentu. Mengapa hal ini terjadi? Karena pada tahap maksud, individu akan melakukan penyimpulan terhadap informasi yang sudah diterima dan

memberikan tanggapan dalam bentuk perilaku. Bentuk perilaku yang ditunjukkan diantaranya adalah bersaing (Hasrat untuk memuaskan kepentingan pribadi seseorang tanpa memperdulikan dampaknya terhadap orang lain yang berkonflik dengannya), menghindar (Hasrat untuk menarik diri dari sebuah konflik), bekerjasama (suatu situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik ingin sepenuhnya memuaskan kepentingan kedua belah pihak), kompromis (suatu situasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik bersedia mengalah dalam satu atau lain hal) atau akomodatif (kesediaan salah satu pihak yang berkonflik untuk menempatkan kepentingan lawannya di atas kepentingannya sendiri).

Tahap 4

Tahap selanjutnya adalah tahap keempat adalah perilaku. Perilaku merupakan upaya kasat mata untuk mengoperasikan maksud dari masing-masing pihak. Tetapi, perilaku ini memiliki kualitas stimulus yang berbeda dari maksud. Secara sederhana, tahap keempat ini adalah suatu proses interaksi yang dinamis. Beberapa tahapan yang akan dihadapi ketika individu sampai pada tahap konflik ini terdiri dari beberapa hal, diantaranya yaitu terjadi sebuah ketidaksepakatan atau kesalahpahaman kecil, terang-terangan mempertanyakan atau menentang orang lain, serangan secara verbal dan kasar, terjadinya sebuah ancaman atau ultimatum, kemudian terjadi serangan fisik secara agresif bahkan terkahir adalah upaya terang-terangan untuk menghancurkan pihak lain.

Tahap 5

Tahap kelima adalah akibat. Tahap ini adalah jalinan antara aksi dan reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik yang kemudian menghasilkan konsekuensi. Konsekuensi dari Tindakan ini terdiri dari dua bentuk, yaitu fungsional

dan disfungsional. Fungsional sendiri bermakna positif, dalam arti konflik ini bisa menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja kelompok. Hal ini mungkin terjadi, mengingat jika konflik yang terjadi adalah untuk memperbaiki kualitas dari sebuah keputusan yang diambil, kemudian konflik merangsang sebuah kreativitas dan inovasi dari individu-individu yang sedang berkonflik, kemudian konflik yang terjadi juga mendorong minat dan keingintahuan di antara anggota-anggota kelompok. Namun, ada pula konflik yang justru bermakna negative, yaitu disfungsional. Hal ini diartikan sebagai sebuah bentuk konflik yang justru berakibat pada menurunnya kinerja kelompok. Penyebabnya adalah konflik yang terjadi tidak terkendali sehingga menimbulkan rasa tidak senang, kebersamaan diantara individu-individu dalam sebuah organisasi merenggang bahkan bisa berakibat pada kehancuran kelompok.

Teknik Menyelesaikan Konflik

Konflik bisa diselesaikan dengan beberapa Teknik (Robbins & Judge, 2011), diantaranya adalah (1) melakukan pertemuan tatap muka pihak-pihak yang berkonflik untuk mengidentifikasi masalah dan menyelesaikannya melalui diskusi terbuka; (2) menetapkan tujuan Bersama yang tidak dapat dicapai tanpa Kerjasama dari setiap pihak yang sedang berkonflik; (3) ketika sebuah konflik timbul karena kelangkaan sumber daya, bisa saja uang, promosi, kesempatan atau lainnya, ekspansi sumber daya dapat menciptakan solusi yang saling menguntungkan; (4) bisa pula melalui penarikan diri atau bersembunyi dari konflik; (5) meminimalkan perbedaan sembari menekankan kepentingan Bersama diantara pihak-pihak yang sedang berkonflik; (6) masing-masing pihak yang berkonflik juga menyerahkan sesuatu yang bernilai; (7) manajemen menggunakan wewenang formalnya untuk menyelesaikan

konflik dan kemudian menyampaikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat; (8) menggunakan Teknik-teknik perubahan perilaku seperti pelatihan hubungan insani untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik; (9) mengubah struktur organisasi formal dan pola-pola interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik melalui rancang ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi dan sebagainya.

Berdasarkan berbagai Teknik dalam penyelesaian konflik diatas, Teknik yang sering digunakan adalah melakukan pertemuan tatap muka kepada pihak-pihak yang sedang berkonflik kemudian mengidentifikasi masalah dan menyelesaikannya dalam diskusi terbuka. Namun, Teknik ini memiliki kelemahan yang cukup serius yaitu tidak semua pihak biasanya mau terlibat untuk menyelesaikan masalah bahkan ketika dipertemukan dalam rangka untuk menyelesaikan masalah, justru permasalahan yang terjadi semakin dalam. Hal ini kemudian disiasati dengan Teknik yang juga sering digunakan, yaitu melakukan penarikan diri atau penyembunyian dari konflik yang sedang terjadi. Hal ini menjadi alternatif yang sering digunakan dengan tujuan adalah menghindari konflik sebelum terjadinya awal sebuah konflik, atau bahkan ketika timbul sebuah benih konflik, pihak yang merasakan langsung melakukan Tindakan terstruktur untuk secara perlahan menghindari konflik tersebut (Robbins & Judge, 2011).

Ferine et al. (2021) yang meneliti tentang konflik, kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Sumatera Utara, Indonesia menemukan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan. Artinya adalah prestasi kerja mengalami penurunan. Namun, kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ferine et al., 2021). Li et al. (2021) juga melakukan penelitian terkait dengan konflik yang dikaitkan dengan pendapatan guru. Li mengatakan bahwa meningkatkan pendapatan guru telah terbukti menjadi strategi yang efektif untuk mengurangi *turnover intention* atau keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan saat ini sebagai guru di Cina. Hasil penelitian Li ini menunjukkan bahwa di antara guru prasekolah Cina, (1) hubungan langsung antara pendapatan dan *turnover intention* tidak signifikan; (2) komitmen organisasi memediasi hubungan antara pendapatan dan turnover intention; (3) *work-to-family conflict* (WFC) memediasi hubungan antara pendapatan dan turnover intention, sedangkan peran mediasi independen dari *family-to-work conflict* (FWC) tidak signifikan; dan (4) efek mediasi serial WFC dan komitmen organisasi diamati. Temuan ini memiliki implikasi penting untuk merancang intervensi dan merumuskan kebijakan untuk mengurangi *turnover intention* guru prasekolah (Li et al., 2021).

Liu et al. (2021) mencoba meneliti tentang mengintegrasikan teori paradoks dengan teori batas kehidupan kerja, peneliti kemudian mencoba untuk memeriksa bagaimana perilaku pro-organisasi (UPB) karyawan yang tidak etis bisa meningkatkan konflik kerja-kehidupan pribadi. Berdasarkan sifat UPB yang paradoks secara moral (tidak etis namun pro-organisasi), peneliti kemudian mengusulkan agar UPB memicu ambivalensi emosional dengan secara bersamaan menimbulkan rasa bersalah (emosi moral negatif) dan kebanggaan (emosi moral positif). Ambivalensi emosional ini menghasilkan keadaan kecemasan, yang pada gilirannya meningkatkan konflik pekerjaan-kehidupan pribadi karyawan. Singkatnya, penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku tidak etis yang dimaksudkan untuk menguntungkan

organisasi dapat secara paradoks melukai karyawan itu sendiri (Liu et al., 2021).

Stres Kerja

Sebagian besar dari kita menyadari bahwa stress karyawan merupakan masalah yang semakin banyak dijumpai dalam organisasi. Stres sendiri memiliki definisi yaitu suatu kondisi dimana seorang individu dihadapkan pada sebuah peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Secara sederhana stress bisa bermakna positif maupun negative. Lebih rinci, stress bisa bermakna sebagai sebuah tuntutan. Artinya adalah tanggung jawab, tekanan, kewajiban dan bahkan ketidakpastian yang dihadapi di tempat kerja. Bisa pula berarti sumber daya, artinya adalah hal-hal yang ada dalam control individu yang dapat digunakannya untuk menanggapi tuntutan (Robbins & Judge, 2011).

Penyebab Stres

Stres bisa disebabkan oleh berbagai hal, diantaranya adalah faktor lingkungan, faktor organisasi, faktor pribadi. Faktor lingkungan ini adalah lingkungan tempat kerja dimana individu mencari nafkah. Lebih spesifik, lingkungan yang dimaksud bisa berarti politik organisasi yang sedang terjadi, ketidakpastian bisnis sehingga menciptakan kekhawatiran bagi individu di dalam organisasi, kemudian stress dari faktor lingkungan juga bisa dipicu dari perubahan teknologi yang ada di dalam organisasi. Jika melihat perubahan teknologi yang semakin cepat, maka perubahan teknologi bisa juga mengubah cara kerja individu, ketika perubahan ini membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi sehingga menyebabkan menurunnya kinerja, maka individu tersebut akan stress (Robbins & Judge, 2011).

Faktor selanjutnya adalah faktor organisasi. Faktor organisasi ini terdiri dari beberapa jenis, diantaranya adalah tuntutan tugas, tuntutan peran dan tuntutan antarpribadi. Pertama yaitu tuntutan tugas yaitu faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Tuntutan tersebut seringkali meliputi desain pekerjaan individual, bisa saja dalam bentuk otonomi, keragaman tugas atau bahkan dalam bentuk otomasi. Intinya adalah terlalu banyak tugas yang menuntut untuk dikerjakan akan menyebabkan individu mengalami stress. Selanjutnya adalah tuntutan peran. Tuntutan peran ini berkaitan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkannya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang mungkin sulit untuk diselesaikan atau dipenuhi. Beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambiguitas peran tercipta manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus dilakukan. Selanjutnya adalah tuntutan antarpribadi. Artinya adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Hal ini tidak adanya dukungan dari kolega atau hubungan antarpribadi yang buruk sehingga menyebabkan individu stress, terutama diantara karyawan yang memiliki kebutuhan social yang tinggi. Faktor selanjutnya adalah faktor pribadi. Faktor pribadi ini terdiri dari faktor yang muncul dalam kehidupan pribadi karyawan diantaranya yaitu masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi, kepribadian dan karakter yang melekat pada diri seseorang.

Akibat dari Stres

Stres sejatinya akan menunjukkan diri dengan berbagai cara, diantaranya adalah gejala fisiologis, gejala psikologis dan gejala perilaku. Gejala fisiologis merupakan pengaruh awal stress yang biasanya berupa gangguan medis seperti detak jantung meningkat, tekanan darah meningkat bahkan bisa menyebabkan sakit kepala dan memicu serangan jantung. Gejala psikologis berbeda dengan gejala fisiologis. Gejala psikologis memiliki bentuk kondisi psikologis seperti ketegangan, kecemasan, kejengkelan bahkan kejenuhan yang kemudian mengakibatkan penundaan pekerjaan. Selanjutnya adalah gejala perilaku. Gejala perilaku ini meliputi beberapa hal diantaranya adalah perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, perputaran karyawan, bahkan bisa pula dalam bentuk perubahan apda kebiasaan makan, pola merokok, bahkan konsumsi alkohol (Robbins & Judge, 2011).

Pengelolaan Stres

Stres bisa dikelola melalui dua pendekatan, diantaranya adalah pendekatan individu dan pendekatan organisasional. Pendekatan individu ini lebih condong kepada bagaimana individu mempelajari dirinya sendiri untuk mengurangi ketengangan atau stress yang sedang dialami melalui Teknik relaksasi seperti meditasi, hypnosis, maupun *biofeedback*. Pendekatan yang kedua adalah pendekatan organisasional. Pendekatan ini lebih condong pada pengelolaan stress secara fundamental di dalam organisasi untuk individu sejak proses rekrutmen dilakukan. Secara sederhana, pengelolaan stress bisa diawali melalui seleksi karyawan dan penempatan kerja yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan individu tersebut, kemudian penawaran cuti bagi karyawan secara teratur, kemudian pemberian program-program kesejahteraan perusahaan.

Majidi et al. (2012) sempat meneliti tentang manajemen stress di tahun 2012. Penelitian ini menyelidiki pengaruh pelatihan teknik manajemen stres dalam kebahagiaan karyawan pelabuhan dan organisasi pelayaran. Hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan teknik manajemen stress berpengaruh positif terhadap penurunan stres kerja pegawai pelabuhan dan organisasi pelayaran. Selain itu, pelatihan manajemen stres menyebabkan lebih banyak kegembiraan pada kelompok intervensi, namun, di berbagai kelompok pendidikan dan di antara orang-orang dengan pendapatan yang beragam dan pria dan wanita, pada orang yang sudah menikah dan lajang tidak berbeda dan memiliki dampak yang sama (Majidi et al., 2012). Penelitian ini kemudian dilanjutkan oleh Bossmann et al. (2016). Penelitian ini memiliki tujuan spesifik yaitu untuk mengidentifikasi dilema yang dialami oleh manajer tingkat menengah di seluruh bisnis sehari-hari mereka serta strategi ketahanan mereka untuk menghadapi dilema tersebut. Peneliti mengidentifikasi dilema organisasi, faktor yang memberatkan dan meringankan, dan strategi promosi kesehatan untuk mengatasi dilemma (Bossmann et al., 2016). Deniz et al. (2015) mengatakan bahwa prestasi kerja karyawan dan stres di tempat kerja adalah masalah yang sangat umum di dunia bisnis saat ini. Banyak orang mengubah pekerjaan mereka karena stres kerja yang tinggi yang mempengaruhi kesejahteraan pribadi mereka. Stres yang tinggi dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian antara orang yang melakukan pekerjaan dengan persyaratan pekerjaan. Hal ini dapat memperburuk perasaan stres pada pekerjaan dan dalam kehidupan pribadi karyawan. Sementara karyawan dapat diharapkan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan dari waktu ke waktu, pekerjaan yang buruk atau kecocokan pekerjaan karyawan dapat mengakibatkan peningkatan stres dan inefisiensi dalam organisasi. Untuk mengatasi hal ini, peneliti menduga

bahwa melalui perhatian yang cermat terhadap kecocokan orang-organisasi selama fase wawancara atau penilaian, organisasi dapat memilih karyawan yang dapat beradaptasi dengan perubahan dan yang dapat bekerja secara efisien untuk menghindari efek negatif dari stres tinggi yang disebabkan oleh ketidakcocokan pekerjaan orang. Dalam penelitian ini peneliti bertujuan untuk menguji secara rinci efek dari person-job fit dan pentingnya person-organization fit untuk memungkinkan organisasi mencegah tingginya biaya karyawan yang tidak sesuai dengan pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang karyawannya sesuai dengan pekerjaannya beroperasi dengan efisiensi yang lebih besar dan beradaptasi dengan perubahan lebih lancar daripada organisasi yang karyawannya tidak sesuai dengan pekerjaannya. Penelitian ini juga bertujuan untuk menyelidiki apakah persepsi person-organization fit memediasi hubungan antara person-job fit dan stres kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa memperhatikan secara cermat kecocokan orang-pekerjaan dan menyesuaikan karyawan dengan organisasi merupakan faktor penting untuk mengurangi stres kerja (Deniz et al., 2015).

Ringkasan

Secara sederhana maka jika materi tentang konflik dan stress kerja ini dirangkum, maka terdapat beberapa hal penting yang perlu dicermati, yaitu konflik dapat terjadi kapan saja, sehingga komponen utama yang harus diperhatikan adalah individu itu sendiri sehingga konflik bisa hadapi, dikelola atau bahkan dihindari dengan segala konsekuensi yang mengikutinya. Hal ini tidak berbeda dengan stress, dimana stress bisa ditimbulkan baik dari faktor eksternal maupun internal. Kebanyakan stress memang bisa dikelola, akan tetapi untuk bisa mengelola stress dengan baik, pihak organisasi sudah memastikan

bahwa takaran stress tidak akan membebani individu ketika sudah bekerja sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya. Untuk menjembatani hal ini, maka sejak proses rekrutmen, seleksi akan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh individu harus benar-benar sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan atau diemban oleh individu tersebut.

Daftar Pustaka

- Bossmann, U., Ditzen, B., & Schweitzer, J. (2016). Organizational stress and dilemma management in mid-level industrial executives: An exploratory study. *Mental Health & Prevention*, 4(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.mhpro.2016.02.001>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking Person-job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.107>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Johari, A., Morni, A., Bohari, D. F. A., & Sahari, S. H. (2013). Conflicting Environment at Workplace: UiTM Sarawak's Lecturers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 101, 554–563. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.228>
- Li, X., Guo, Y., & Zhou, S. (2021). Chinese preschool teachers' income, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention: A serial mediation model. *Children and Youth Services Review*, 128, 106005. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.106005>
- Liu, X. L., Lu, J. G., Zhang, H., & Cai, Y. (2021). Helping the organization but hurting yourself: How employees' unethical pro-organizational behavior predicts work-to-life conflict. *Organizational Behavior and Human Decisional Processes*, 167, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.05.002>

- Majidi, T., Jafari, P., & Hosseini, M. A. (2012). The Effect of Stress Management Technique Training on the Ports and Shipping Organization Employees' Happiness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 2162–2168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.966>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (New Jersey; 14th ed.). Pearson.
- Sandora, E., & Adiputra, I. G. (2021). Pengaruh Konflik Dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan Kap, Diintervening Oleh Budaya Organisasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(2), 360–370.
- Siagian, F. (2020). Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Akademi Maritim Cirebon. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 3(1), 20–26. <https://doi.org/10.31539/alignment.v3i1.1275>
- Suryani, N. K., & Yoga, G. A. D. M. (2019). Konflik an Stres Kerja dalam Organisasi. *Widya Manajemen*, 1(1), 99–113. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i1.209>
- Truijens, D., & Hanegraaff, M. (2020). The two faces of conflict: How internal and external conflict affect interest group influence. *Journal of European Public Policy*, 0(0), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1821751>
- Walangantu, A. R., Sumampouw, H. J., & Taroreh, H. S. (2018). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 6(003), Article 003. <https://doi.org/10.35797/jab.6.003.2018.20293.%p>
- Yousaf, F. (2021). Effectiveness of 'Traditional' Conflict Resolution and Transformation Strategies. In J. C. Spee, A. McMurray, & M. McMillan (Eds.), *Clan and Tribal Perspectives on Social, Economic and Environmental Sustainability* (pp. 119–130). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-365-520211013>

Zijlstra, F. (2020). *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance: A Special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology*. Psychology Press.

Profil Penulis



Ahmad Nizar Yogatama, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2004/2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Negeri di SMA Negeri 3 Malang dengan memilih Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial dan berhasil lulus pada tahun 2006/2007. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Malang pada tahun 2011. Tahun 2014, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Keuangan, Sumber Daya Manusia dan Strategi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: nizaryogatama@asia.ac.id

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Aliyah Fahmi, S.Si, M.Si

Universitas Efarina

Pendahuluan

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah kondisi dimana berhentinya hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara Buruh/Pekerja/Karyawan dengan Perusahaan/Majikan/Bos/Atasan. PHK adalah sebuah keputusan akhir yang harus ditempuh bila sudah tidak ada solusi lain yang dapat dilakukan untuk mempertahankan hubungan kerja. Setiap perusahaan harus mematuhi peraturan yang berlaku pada UU Ketenagakerjaan agar tidak terjadi hal-hal yang tak diinginkan saat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh/Karyawan. Pekerja/Buruh/Karyawan pula harus memahami hak dan kewajiban seputar PHK tersebut sehingga tidak ada perasaan dirugikan antara kedua belah pihak yaitu pihak Pengusaha/Bos/Atasan dengan pihak Pekerja/Buruh/karyawan. PHK ini diatur secara lengkap dan mudah untuk dipahami pada PPRI (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia) terbaru meliputi pasal. 36-59 yang diterbitkan pada 2 Februari 2021. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan Pasal per Pasal dan ayat-ayat yang terkandung di dalam pasal-pasal tersebut terkait PHK.

Breakdown Pasal-Pasal Terkait Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pada pasal 36 menjelaskan tentang alasan-alasan yang menyebabkan PHK terdiri atas 14 ayat yaitu:

1. Perusahaan melakukan penggabungan, peleburan, pengambil-alihan, atau pemisahan Perusahaan dan Pekerja/Buruh tidak bersedia melanjutkan Hubungan Kerja atau Pengusaha tidak bersedia menerima Pekerja/Buruh;
2. Perusahaan melakukan efisiensi diikuti dengan penutupan Perusahaan atau tidak diikuti dengan penutupan Perusahaan yang disebabkan Perusahaan mengalami kerugian;
3. Perusahaan tutup yang disebabkan karena Perusahaan mengalami kerugian secara terus;
4. Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang;
5. Perusahaan pailit;
6. Adanya permohonan PHK yang diajukan oleh Pekerja/Buruh/Karyawan.
7. Adanya putusan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang menyatakan Pengusaha tidak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud pada nomor 7 terhadap permohonan yang diajukan oleh Pekerja/Buruh dan Pengusaha memutuskan untuk melakukan PHK;
8. Pekerja/Buruh mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan harus memenuhi syarat yaitu:
 - a. Mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri;

- b. Tidak terikat dalam ikatan dinas; dan
 - c. Tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri;
9. Pekerja/Buruh mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh Pengusaha 2 (dua) kali secara patut dan tertulis;
 10. Pekerja/Buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama dan sebelumnya telah diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut masing-masing berlaku untuk paling lama 6 (enam) bulan kecuali ditetapkan lain dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama;
 11. Pekerja/Buruh tidak dapat melakukan pekerjaan selama 6 (enam) bulan akibat ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana;
 12. Pekerja/Buruh mengalami sakit berkepanjangan atau cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 (dua belas) bulan;
 13. Pekerja/Buruh memasuki usia pensiun; atau
 14. Pekerja/ Buruh meninggal dunia.

Pada pasal 37 menjelaskan tentang upaya agar tidak terjadi PHK dan upaya-upaya jika PHK tidak dapat dihindari dimana terdiri dari empat ayat yaitu sebagai berikut:

- (1) Pengusaha, Pekerja/Buruh, Serikat Pekerja/Serikat Buruh, dan Pemerintah harus mengupayakan agar tidak terjadi PHK.
- (2) Dalam hal PHK tidak dapat dihindari, maksud dan alasan PHK diberitahukan oleh Pengusaha kepada Pekerja/Buruh dan/atau Serikat Pekerja/Serikat Buruh di dalam Perusahaan apabila Pekerja/Buruh yang bersangkutan merupakan anggota dari Serikat Pekerja I Serikat Buruh.
- (3) Pemberitahuan PHK dibuat dalam bentuk surat pemberitahuan dan disampaikan secara sah dan patut oleh Pengusaha kepada Pekerja/Buruh dan/atau Serikat Pekerja/Serikat Buruh paling lama 14 (empat belas) hari kerja sebelum PHK.
- (4) Dalam hal PHK dilakukan dalam masa percobaan, surat pemberitahuan disampaikan paling lama 7 (tujuh) hari kerja sebelum PHK.

Pasal 38 menjelaskan tentang surat pemberitahuan terkait PHK dimana Pekerja/Buruh telah mendapatkan surat pemberitahuan dan tidak menolak PHK, Pengusaha harus melaporkan PHK kepada kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang ketenagakerjaan dan/atau dinas yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang ketenagakerjaan provinsi dan kabupaten/kota.

Pasal 39 terdiri dari 3 ayat dengan bunyi sebagai berikut:

- (1) Pekerja/Buruh yang telah mendapatkan surat pemberitahuan PHK dan menyatakan menolak, harus membuat surat penolakan disertai alasan paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah diterimanya surat pemberitahuan.
- (2) Dalam hal terjadi perbedaan pendapat mengenai PHK, penyelesaian PHK harus dilakukan melalui

perundingan bipartit antara Pengusaha dengan Pekerja/Buruh dan/atau Serikat Pekerja/ Serikat Buruh.

- (3) Dalam hal perundingan bipartit sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak mencapai kesepakatan, penyelesaian PHK tahap berikutnya dilakukan melalui mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 40 menjelaskan tentang hak-hak yang diterima buruh/pekerja akibat PHK yaitu sebagai berikut:

- (1) Dalam hal terjadi PHK, Pengusaha wajib membayar uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak yang seharusnya diterima.
- (2) Uang pesangon sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun, 1 (satu) bulan Upah;
 - b. masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 (dua) tahun, 2 (dua) bulan Upah;
 - c. masa kerja 2 (dua) tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 (tiga) tahun, 3 (tiga) bulan Upah;
 - d. masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 (empat) tahun, 4 (empat) bulan Upah;
 - e. masa kerja 4 (empat) tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 (lima) tahun, 5 (lima) bulan Upah;
 - f. masa kerja 5 (lima) tahun atau lebih, tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 6 (enam) bulan Upah;
 - g. masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 (tujuh) tahun, 7 (tujuh) bulan Upah;

- h. masa kerja 7 (tujuh) tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 (delapan) tahun, 8 (delapan) bulan Upah; dan
 - i. masa kerja 8 (delapan) tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan Upah.
- (3) Uang penghargaan masa kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 2 (dua) bulan Upah;
 - b. masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 (sembilan) tahun, 3 (tiga) bulan Upah;
 - c. masa kerja 9 (sembilan) tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 (dua belas) tahun, 4 (empat) bulan Upah;
 - d. masa kerja 12 (dua belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 (lima belas) tahun, 5 (lima) bulan Upah;
 - e. masa kerja 15 (lima belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 (delapan belas) tahun, 6 (enam) bulan Upah;
 - f. masa kerja 18 (delapan belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 (dua puluh satu) tahun, 7 (tujuh) bulan Upah;
 - g. masa kerja 21 (dua puluh satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 (dua puluh empat) tahun, 8 (delapan) bulan Upah; dan
 - h. masa kerja 24 (dua puluh empat) tahun atau lebih, 10 (sepuluh) bulan Upah.

- (4) Uang penggantian hak yang seharusnya diterima meliputi:
- a. cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;
 - b. biaya atau ongkos pulang untuk Pekerja/Buruh dan keluarganya ke tempat dimana Pekerja/Buruh diterima bekerja; dan
 - c. hal-hal lain yang ditetapkan dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

Pasal 41 menjelaskan terkait hak pekerja atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian karena alasan Perusahaan melakukan penggabungan, peleburan atau pemisahan Perusahaan dan Pekerja/Buruh tidak bersedia melanjutkan Hubungan Kerja atau Pengusaha tidak bersedia menerima Pekerja/Buruh.

Pasal 42 menjelaskan hak terkait uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian akibat pengambil-alihan Perusahaan yang terlampir sebagai berikut:

- (1) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan pengambil-alihan Perusahaan maka Pekerja/Buruh berhak atas:
 - a. uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
 - b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
 - c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).
- (2) Dalam hal terjadi pengambil-alihan Perusahaan yang mengakibatkan terjadinya perubahan syarat kerja dan Pekerja/Buruh tidak bersedia melanjutkan

Hubungan Kerja, Pengusaha dapat melakukan PHK dan Pekerja/Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 43 menjelaskan tentang hak atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian terkait Perusahaan melakukan efisiensi sebagai berikut:

(1) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan Perusahaan melakukan efisiensi yang disebabkan Perusahaan mengalami kerugian maka Pekerja/ Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

(2) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan Perusahaan melakukan efisiensi untuk mencegah terjadinya kerugian maka Pekerja/Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 44 terdiri dari 2 ayat. Ayat 1 menjelaskan tentang hak pekerja/buruh terhadap besaran uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian terkait alasan Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun atau mengalami kerugian tidak secara terus menerus selama 2 (dua) tahun maka Pekerja/ Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Ayat 2 menjelaskan hak pekerja/buruh karena PHK karena alasan Perusahaan tutup yang disebabkan bukan karena Perusahaan mengalami kerugian maka Pekerja/Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 45 menjelaskan besaran uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian dikarenakan Perusahaan tutup yang disebabkan force majeure sebagai berikut:

- (1) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan Perusahaan tutup yang disebabkan keadaan memaksa (force majeure) maka Pekerja/ Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
 - b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
 - c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).
- (2) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan keadaan memaksa (force majeure) yang tidak mengakibatkan Perusahaan tutup maka Pekerja/Buruh berhak atas:
- a. uang pesangon sebesar 0,75 (nol koma tujuh puluh lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
 - b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
 - c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 46 terdiri dari dua ayat tentang hak uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian dikarenakan Perusahaan menunda kewajiban pembayaran utang sebagai berikut:

- (1) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang yang disebabkan Perusahaan mengalami kerugian maka Pekerja/Buruh berhak atas:
- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
 - b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
 - c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

- (2) Pengusaha dapat melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh karena alasan Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang bukan karena Perusahaan mengalami kerugian maka Pekerja/Buruh berhak atas:
- a. uang pesangon sebesar I (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
 - b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
 - c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 47 menjelaskan hak Pekerja/Buruh terkait PHK dengan alasan Perusahaan pailit terdiri dari 3 poin yaitu:

- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 48 menjelaskan tentang hak uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian akibat PHK yang disebabkan pengajuan oleh Pekerja/Buruh.

Pasal 49 menjelaskan hak uang penggantian dan uang pisah karena alasan adanya perselisihan antara Pengusaha dengan Pekerja/Buruh yang melibatkan putusan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Pasal 50 menjelaskan tentang hak uang penggantian dan uang pisah karena alasan bahwa Pekerja/Buruh mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan memenuhi syarat sesuai pasal 36.

Pasal 51 menjelaskan bahwa hak atas uang penggantian dan uang pisah karena alasan Pekerja/Buruh mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh Pengusaha 2 (dua) kali secara patut dan tertulis.

Pasal 52 menjelaskan 3 ayat. Pasal pertama menjelaskan bahwa hak atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian atas PHK terhadap Pekerja/Buruh dengan alasan Pekerja/Buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama dan sebelumnya telah diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut adalah sebagai berikut:

- a. uang pesangon sebesar 0,5 (nol koma lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Kemudian ayat kedua menjelaskan tentang hak uang penggantian dan uang pisah dari PHK karena alasan Pekerja/Buruh melakukan pelanggaran bersifat mendesak yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

Ayat ketiga menjelaskan tentang kewenangan Pengusaha melakukan PHK terhadap Pekerja/Buruh.

Pasal 53 ayat 1 menjelaskan tentang apabila Pekerja/Buruh ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana maka Pengusaha tidak wajib membayar Upah, tetapi wajib memberikan bantuan

kepada keluarga Pekerja/Buruh yang menjadi tanggungannya sebagai berikut:

- a. untuk 1 (satu) orang tanggungan, 25 % (dua puluh lima persen) dari Upah;
- b. untuk 2 (dua) orang tanggungan, 35 % (tiga puluh lima persen) dari Upah;
- c. untuk 3 (tiga) orang tanggungan, 45 % (empat puluh lima persen) dari Upah;
- d. untuk 4 (empat) orang tanggungan atau lebih, 50% (lima puluh persen) dari Upah.

Kemudian ayat 2 menjelaskan tentang bantuan tersebut diatas diberikan untuk paling lama 6 (enam) bulan terhitung sejak hari pertama Pekerja/Buruh ditahan oleh pihak yang berwajib.

Pasal 54, pada ayat 1 menjelaskan bahwa Pekerja/Buruh berhak atas uang penggantian hak dan uang pisah yang besarnya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama, dikarenakan Pekerja/Buruh tidak dapat melakukan pekerjaan selama 6 (enam) bulan akibat ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 yang menyebabkan kerugian Perusahaan.

Pada ayat 2 menjelaskan hak Pekerja/Buruh karena alasan Pekerja/Buruh tidak dapat melakukan pekerjaan selama 6 (enam) bulan akibat ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 tetapi tidak menyebabkan kerugian Perusahaan maka Pekerja/ Buruh berhak atas:

- a. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3);
- b. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pada ayat 3 menjelaskan bahwa jika pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum berakhirnya masa 6 (enam) bulan dan Pekerja/Buruh dinyatakan tidak bersalah maka Pengusaha mempekerjakan Pekerja/Buruh kembali.

Pada ayat 4 menjelaskan bahwa hak atas uang penggantian dan uang pisah akibat perkara pidana sebelum berakhirnya masa 6 (enam) bulan dan Pekerja/Buruh dinyatakan bersalah maka Pengusaha dapat melakukan PHK.

Pada ayat 5 menjelaskan hak atas uang penghargaan dan uang penggantian karena pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum berakhirnya masa 6 (enam) bulan dan Pekerja/Buruh dinyatakan bersalah maka Pengusaha dapat melakukan PHK.

Pasal 55 ayat 1 menjelaskan tentang hak Pekerja/Buruh karena alasan Pekerja/Buruh mengalami sakit berkepanjangan atau cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 (dua belas) bulan yaitu:

- a. uang pesangon sebesar 2 (dua) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3);
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Ayat 2 menjelaskan tentang hak Pekerja/Buruh karena mengalami sakit berkepanjangan atau cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 (dua belas) bulan maka Pekerja/Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 2 (dua) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
-

- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 56 menjelaskan atas alasan pension maka Pekerja/Buruh berhak atas:

- a. uang pesangon sebesar 1,75 (satu koma tujuh puluh lima) kali ketentuan Pasal 40 ayat (2);
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3); dan
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 57 menjelaskan tentang PHK karena alasan Pekerja/Buruh meninggal dunia maka kepada ahli warisnya diberikan sejumlah uang yang perhitungannya sama dengan:

- a. uang pesangon Pasal 40 ayat (2), sebesar 2 (dua) kali ketentuan
- b. uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ketentuan Pasal 40 ayat (3);
- c. uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 40 ayat (4).

Pasal 58 terdiri dari 3 ayat menjelaskan tentang sebagai berikut:

- (1) Pengusaha yang mengikutsertakan Pekerja/Buruh dalam program pensiun sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang dana pensiun, iuran yang dibayar oleh Pengusaha dapat diperhitungkan sebagai bagian dari pemenuhan kewajiban Pengusaha atas uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja serta uang pisah akibat PHK

sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 sampai dengan Pasal 52 dan Pasal 54 sampai dengan Pasal 57.

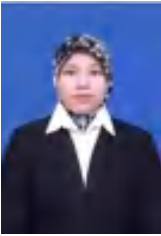
- (2) Jika perhitungan manfaat dari program pensiun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) lebih kecil daripada uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja serta uang pisah maka selisihnya dibayar oleh Pengusaha.
- (3) Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

Pasal 59 menjelaskan bahwa “Pengusaha pada usaha mikro dan usaha kecil wajib membayar uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, uang penggantian hak, dan/atau uang pisah bagi Pekerja/Buruh yang mengalami PHK dengan besaran ditentukan berdasarkan kesepakatan antara Pengusaha pada usaha mikro dan usaha kecil dengan Pekerja/Buruh”.

Daftar Pustaka

BPK, (2021). Peraturan Pemerintah (PP) tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja. *Dikutip dari*<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/161904/pp-no-35-tahun-2021>. Diakses pada 14 Oktober 2021

Profil Penulis



Aliyah Fahmi S.Si, M.Si

Ketertarikan penulis terhadap ilmu analisis dimulai pada tahun 2002 silam. Pada saat itu, penulis memulai perkuliahan pada program studi D3 Analis Kimia di Universitas Sumatera Utara, yang dilanjutkan S1 Kimia pada tahun 2005 s/d 2007. Penulis kemudian melanjutkan perkuliahan pada jenjang magister di tahun 2014 s/d 2016 dan menjadi Dosen Kimia di Universitas Efarina, Pematang Siantar. Penulis ditempatkan di Fakultas Kesehatan, tepatnya di Program Studi D3 Analis Kesehatan atau Analis Teknik Laboratorium Medik. Dunia MSDM tidak lah asing bagi Penulis karena sebelum menjadi Dosen, Penulis pernah bekerja di dunia kerja yang berkaitan dengan Hak dan kewajiban sebagai Pekerja. Penulis pernah bekerja sebagai Teknisi Laboratorium pada tahun 2008 s/d 2009 kemudian penulis bekerja di salah satu perusahaan distributor bahan kimia pada tahun 2010 s/d 2014

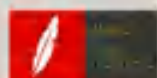
Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh LPDP dan Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Email Penulis: aliyahfahmi0984@gmail.com

- 1 MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Novalien Carolina Lewaherilla
- 2 PERKEMBANGAN TEORI MSDM
Aditya Wardhana
- 3 KONSEP ORGANISASI
Moh. Kurdi
- 4 STRATEGI REKRUTMEN SDM
Vidya Amalia Rismanty
- 5 SELEKSI PENENTUAN SDM
Dina Kurniawati
- 6 PELATIHAN SDM
Mutawali
- 7 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
Erini Junita Sari
- 8 PEMBERDAYAAN SDM SECARA BERKALA
Endah Andriani Pratiwi
- 9 PENILAIAN KINERJA SDM
Hamdan Firmansyah
- 10 KOMPENSASI/BALAS JASA
Unsul Abrar
- 11 MEWARNAI ORGANISASI DENGAN KOMUNIKASI
Dyaloka Puspita Ningrum
- 12 PEMELIHARAAN HUBUNGAN KERJA
Ismatul Maula
- 13 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA
Dina Lusiana Setyowati
- 14 KONFLIK DAN STRES KERJA
Ahmad Nizar Yogatama
- 15 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA
Aliyah Fahmi

Editor:

Harini Fajar Ningrum, M.M.

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melang Arah Agency B4D, Cileah
Ruta Bandung - Jawa Barat
Email : panerbn@medsain.co.id
Website : www.medsain.co.id



ISBN 978-623-580-209-8 (PDF)



9 786233 622028