

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Agung Anggoro Seto, Wenny Desty Febrian, Muhammad Donal Mon,
Fauzie Senoaji, ZH. Nurul Kusumawardhani, Indra Rustiawan Rusman,
Nicholas Simarmata, Yane Puspito Sari, Dina Novita, Hani Hasanah,
Desi Kristanti, Imas Sukaesih, Hendry Jaya, Nuraeni, Arifin

ISBN 978-623-198-181-3



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Agung Anggoro Seto, S.E., M.Si., C.FR., C.Ftax.

Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.

Dr. Muhammad Donal Mon, S.E., M.M. Fauzie

Senoaji, S.E., M.SEI.

ZH.Nurul Kusumawardhani, S.A.P., M.Tr.Ap.

Indra Rustiawan Rusman, S.T., M.M.

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.

Dina Novita, S.E., M.M.

Hani Hasanah, S.Pi., M.M.

Desi Kristanti, S.E., M.M.

Imas Sukaesih, S.E., M.M.

Hendry Jaya, S.E., M.Ak.

Nuraeni, S.E., M.M.

Dr. Arifin, S.Pd., M.Pd.



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Agung Anggoro Seto, S.E., M.Si., C.FR., C.Ftax.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Dr. Muhammad Donal Mon, S.E., M.M.
Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.
ZH.Nurul Kusumawardhani, S.A.P., M.Tr.Ap.
Indra Rustiawan Rusman, S.T., M.M.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.
Dina Novita, S.E., M.M.
Hani Hasanah, S.Pi., M.M.
Desi Kristanti, S.E., M.M.
Imas Sukaesih, S.E., M.M.
Hendry Jaya, S.E., M.Ak.
Nuraeni, S.E., M.M.
Dr. Arifin, S.Pd., M.Pd.

ISBN : 978-623-198-181-3

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

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

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

Redaksi : Jl. Pasir Sebelah No.30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekitifteknologi.co.id

Email : globaleksekitifteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, Maret 2023

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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah S.W.T atas segala limpahan karunia, hidayah, nikmat dan inayahNyalah sehingga tim penyusun dapat menyelesaikan Buku ini dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Sholawat serta salam tak lupa kita haturkan pada junjungan Nabi besar Muhammad S.A.W yang mana kita nantikan syafa'atnya diyaumul akhir. Penyusunan buku ini dimaksudkan untuk memudahkan para pembaca yang budiman dalam memahami lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia sekaligus merupakan salah satu sumber referensi. Dalam pembuatan buku ini, tim penyusun menyadari masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kami mohon ma'af yang sebesar-besarnya dan sudi kiranya pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperoleh buku Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi lebih baik lagi. Terima kasih kepada berbagai pihak yang sudah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Tim penyusun berharap semoga hasil karya ini dapat bermanfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan serta wawasan bagi pembaca yang budiman.

Wassalamu'alaikum. Wr.Wb.

Tangerang, Maret 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR GAMBAR	X
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SDM.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	2
1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
1.5 Kesimpulan.....	9
DAFTAR PUSTAKA.....	10
BAB 2 PERAN SDM DALAM ORGANISASI	11
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
DAFTAR PUSTAKA.....	17
BAB 3 PERENCANAAN SDM	18
3.1 Pendahuluan.....	18
3.2 Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	19
3.2.1 Estimasi Pegawai.....	19
3.2.2 Penyusunan Program Karyawan	21
3.2.3 Evaluasi dan Kontrol.....	22
3.3 Strategi Perencanaan SDM.....	23
3.4 Melakukan Inventarisasi SDM	24
3.5 Memperkirakan <i>Demand</i> dan <i>Supply</i> SDM	25
3.6 Memperkirakan Kesenjangan SDM.....	26
3.7 Merumuskan Rencana Tindakan SDM	27
DAFTAR PUSTAKA.....	28
BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI	30
4.1 Pendahuluan.....	30
4.2 Rekrutmen.....	31
4.2.1 Teknik Rekrutmen.....	32
4.2.2 Sumber-Sumber Rekrutmen.....	33
4.2.3 Langkah Proses Rekrutmen Tenaga Kerja.....	34
4.3 Seleksi	35
4.3.1 Pendekatan Seleksi	36
4.3.2 Langkah-Langkah Proses Seleksi	36
4.3.3 Kendala Keterbatasan Proses Seleksi	37

DAFTAR PUSTAKA	38
BAB 5 PENGEMBANGAN SDM	40
5.1 Pendahuluan	40
5.2 Perkembangan Manajemen SDM	40
5.2.1 Masalah SDM.....	41
5.2.2 Pemanfaatan Sumber Daya Manusia.....	46
DAFTAR PUSTAKA	48
BAB 6 KEPUASAN KINERJA	49
6.1 Definisi Kepuasan Kinerja	49
6.2 Jenis-Jenis Kepuasan Kinerja	52
6.3 Sebab Pengunduran Diri Karyawan dan Dampaknya	53
6.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	55
6.5 Teori - Teori Kepuasan Kerja	58
DAFTAR PUSTAKA	61
BAB 7 DISIPLIN	63
7.1 Pendahuluan	63
7.2 Pengertian & Bentuk Disiplin Kerja	63
7.3 Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja	65
7.4 Dimensi & Indikator Disiplin Kerja	66
7.5 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja	67
7.6 Disiplin Kerja Progresif	68
7.7 Kesimpulan	70
DAFTAR PUSTAKA	71
BAB 8 PRODUKTIVITAS KERJA	73
8.1 Pendahuluan	73
8.2 Sumber Produktivitas Kerja	74
8.2.1 Pekerjaan.....	74
8.2.2 Karyawan Itu Sendiri.....	75
8.3 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	75
8.3.1 Pengetahuan.....	75
8.3.2 Ketrampilan.....	76
8.3.3 Sikap Profesional.....	78
8.4 Faktor Yang Menyebabkan Produktivitas Kerja Menurun	79
8.5 Pengukuran Produktivitas Kerja	80
8.5.1 Kualitatif.....	80
8.5.2 Kuantitatif.....	80
8.5.3 Produktivitas Penjualan.....	80
8.5.4 Target Manajemen.....	81
8.5.5 Menghitung Keuntungan.....	81
DAFTAR PUSTAKA	82

BAB 9 MOTIVASI	83
9.1 Pendahuluan	83
9.2 Definisi Motivasi	83
9.3 Teori Motivasi	84
9.3.1 Teori Hierarki Kebutuhan	84
9.3.2 Teori E-R-G	85
9.3.3 Teori Tiga Motif Sosial.....	86
9.3.4 Teori Dua Faktor (<i>Two Factor Theory</i>)	87
9.4 Teori Kontemporer	88
9.4.1 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	89
9.4.2 Teori Keadilan (<i>Equity Theory</i>)	90
9.4.3 Teori Harapan (<i>Expectancy Theory</i>).....	91
9.5 Motivasi & Kinerja	92
9.6 Motivasi & Prestasi Kerja	93
DAFTAR PUSTAKA	94
BAB 10 PRESTASI KERJA	96
10.1 Pendahuluan	96
10.2 Manajemen Strategi	102
10.3 Human Resource & Human Capital	104
10.4 Human Capital Management	105
10.5 Kirk Patrick Model	111
10.6 Charge Management Strategy	114
10.7 Kesimpulan	115
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 11 PROSES DAN JALUR PENGEMBANGAN KARIR	117
11.1 Pendahuluan	117
11.2 Pengertian Pengembangan Karir	118
11.3 Tujuan Pengembangan Karir	119
11.4 Manfaat Pengembangan Karir Bagi Karyawan	120
11.5 Bentuk Pengembangan Karir	121
11.6 Metode Pengembangan Karyawan	122
11.7 Tahap Pengembangan Karir	125
11.8 Indikator Pengembangan Karir	126
11.9 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	128
DAFTAR PUSTAKA	130
BAB 12 MERANCANG SISTEM KARIR	132
12.1 Pendahuluan	132
12.2 Pembahasan	133
12.2.1 Mengapa Proses Karir Diperlukan	133
12.2.2 Perencanaan Karir	134

12.2.3	Ruang Lingkup Perencanaan Karir	137
12.2.4	Perencanaan Karir Terpadu Pada Individu.....	139
12.2.5	Pendidikan Karir	141
12.2.6	Informasi Perencanaan Karir.....	142
12.2.7	Konseling Karir.....	142
12.3	Peran Departemen Personalia Dalam Pengembangan Karir	143
12.3.1	Cara Memulai Perencanaan Karir	144
12.3.2	Merancang Jalur Karir.....	147
12.3.3	Desain Sistem Karir.....	149
12.4	Manfaat Sistem Karir Bagi Karyawan dan Perusahaan	152
	DAFTAR PUSTAKA.....	153
	BAB 13 KOMPENSASI	154
13.1	Pengertian Kompensasi	154
13.2	Pengertian Manajemen Kompensasi.....	155
13.3	Tujuan Kompensasi.....	157
13.4	Asas-Asas Kompensasi.....	162
13.5	Sistem Kompensasi.....	163
13.5.1	Pengertian Sistem Kompensasi	163
13.5.2	Sistem Kompensasi Yang Efektif.....	166
	DAFTAR PUSTAKA.....	170
	BAB 14 KOMPETENSI	171
14.1	Pendahuluan.....	171
14.1.1	Definisi Kompetensi	172
14.1.2	Kriteria Kompetensi	176
14.1.3	Aspek Kompetensi.....	176
14.1.4	Dimensi Utama Kompetensi.....	177
14.1.5	Pembagian Kompetensi	178
14.1.6	Klasifikasi Kompetensi	179
14.1.7	Tujuan Penggunaan Model Kompetensi.....	182
14.1.8	Tingkatan Kompetensi	182
14.1.9	Karakteristik Kompetensi.....	183
14.2	Manfaat Kompetensi	184
14.3	Faktor Kompetensi	185
14.4	Kompetensi Spesialis.....	186
	DAFTAR PUSTAKA.....	190
	BAB 15 KEPEMIMPINAN	193
15.1	Pendahuluan.....	193
15.2	Pengertian Kepemimpinan	194
15.3	Ilmu Agama.....	197
15.4	Kompetensi Pemimpin.....	198

15.4.1	Kompetensi Spiritual	198
15.4.2	Kompetensi Sikap Sosial	198
15.4.3	Kompetensi Pengetahuan.....	199
15.4.4	Kompetensi Ketrampilan	199
15.5	Kehidupan adalah Ujian.....	200
15.6	Ketauladanan Pemimpin.....	201
15.7	<i>Legacy</i> Pemimpin	201
15.7.1	Intelektualitas	202
15.7.2	Moralitas	202
15.8	Hikmah Dari Preman Pensiun	203
15.9	Teori Kekhalifan.....	207
15.10	Kesimpulan.....	209
	DAFTAR PUSTAKA.....	209
	BIODATA PENULIS.....	210

DAFTAR TABEL

Tabel 9. 1 Perbandingan Teori Hierarki Kebutuhan & Teori Motivasi	88
Tabel 12. 1 Cara Memulai Perencanaan Karir	144
Tabel 14. 1 Kompetensi Umum Model Spencer	180
Tabel 14. 2 Jenis kecerdasan Model Amstrong.....	181

DAFTAR GAMBAR

Gambar 9. 1 Teori Hierarki Kebutuhan	85
Gambar 9. 2 Hubungan Usaha, Kinerja & Penghargaan	92
Gambar 10. 1 Siklus Manajemen Strategi.....	103
Gambar 10. 2 Aset Manusia Pada Revolusi Industri 4.0	107
Gambar 10. 3 Metode <i>Problem Solving</i>	108
Gambar 10. 4 HR Framework.....	109
Gambar 10. 5 Learning Model	110
Gambar 10. 6 Kirk Patrick Model	111
Gambar 14. 1 Kompetensi Profesional Sumber Daya Manusia.....	189

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SDM

Oleh Agung Anggoro Seto

1.1 Pendahuluan

Setiap organisasi dalam melakukan kegiatannya tidak terlepas dari adanya sumber daya yang mendukung organisasi tersebut. Salah satu jenis sumber daya yang pasti ada dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terdiri atas beberapa individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang unik jika dibandingkan dengan sumber daya lainnya karena hanya sumber daya manusia yang menggunakan karsa, karya dan cipta dalam proses pekerjaannya, selain itu sumber daya manusia merupakan sumber daya penggerak sumber daya lainnya seperti modal dan teknologi. Oleh karena itulah sangat penting bagi untuk melakukan manajemen terhadap sumber daya manusianya. Bab ini akan membahas lebih lanjut seputar pengantar manajemen sumber daya manusia meliputi definisi, tujuan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) secara lebih rinci.

1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian dari manajemen umum selain dari manajemen pemasaran, keuangan dan produksi. Manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting terutama bagi keberlangsungan

organisasi, hal ini dikarenakan hanya manajemen sumber daya manusia yang menggunakan karya, karsa dan cipta manusia melalui akal, perasaan, pengetahuan dan keterampilan manusia dalam proses pelaksanaannya sehingga faktor-faktor lainnya seperti teknologi dan modal peranannya tidak terlalu dominan. Hal inilah yang membedakan manajemen sumber daya manusia dengan bagian manajemen lainnya.

1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sama halnya dengan pendirian organisasi dibentuknya manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi tentunya memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai dan tujuan tersebut harus sejalan dengan tujuan organisasi. Secara umum manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai sehingga membantu mempermudah tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Produktivitas sendiri diartikan sebagai perbandingan antara besar output yang dihasilkan berbanding input yang digunakan. Semakin tinggi produktifitas sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia paada organisasi tersebut telah tercapai. Selain produktifitas, tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya adalah untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi penggunaan tenaga kerja. Efektifitas dan efisiensi organisasi dapat tercapai salah satunya dengan menjalankan manajemen sumber daya manusia yang baik melalui beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, penempatan, pengembangan, dan pemberian pelatihan yang tepat kepada pegawai sehingga pegawai yang tepat dengan kompetensi yang memumpuni dapat bekerja secara efektif dan efisien guna membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya diungkapkan beberapa ahli diantaranya menurut (Rivai, 2009),

yang menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia setidaknya ada beberapa hal seperti:

- a) Perencanaan kualitas dan kuantitas tenaga kerja pada tiap posisi jabatan diperusahaan.
- b) Terjaminnya ketersediaan tenaga kerja pada perusahaan/organisasi dimasa yang akan datang.
- c) Memperlancar koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.
- d) Menghindari eslahan antar bagian dalam organisasi dan tumpang tindih kewenangan suatu pekerjaan.
- e) Menjadi acuan dalam hal-hal yang berhubungan dengan karyawan seperti: perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompetensi, disiplin, evaluasi dan mutasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya (Seto, 2018) meliputi :

- a) Meningkatkan efisiensi.
- b) Menaikkan efektifitas
- c) Meningkatkan produktivitas
- d) Menurunkan jumlah mutasi pegawai
- e) Menurunkan angka keteledoran pegawai
- f) Meningkatkan kepuasan pelanggan
- g) Meningkatkan bisnis perusahaan.

1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuannya manajemen sumber daya manusia perlu menjalankan beberapa fungsi, fungsi ini disebut dengan fungsi manajemen SDM. Fungsi manajemen SDM ialah bagian dari manajemen SDM dalam upaya mendukung manajemen organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen SDM menjadi penting dijalankan oleh perusahaan karena fungsi manajemen SDM mengcover fungsi manajemen secara umum dan fungsi operasional. Dengan kata lain fungsi manajemen sumber daya manusia ada dalam lingkup

manajerial dan operasional. Menurut Fayol dalam (Seto, 2018) terdapat empat fungsi manajemen yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)
Serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan penetapan tujuan dan langkah yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Proses mengorganisasikan seluruh sumber daya baik manusia, keuangan maupun teknologi yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah dicanangkan.
3. Kepemimpinan (*Lending*)
Proses memberikan dorongan atau motivasi kepada setiap individu maupun kelompok untuk dapat berkontribusi maksimal dalam kinerja dengan harapan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
4. Pengendalian (*controlling*)
Melakukan pengawasan atas apa yang telah dilakukan dan melakukan perubahan jika diperlukan untuk memastikan semua tindakan yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain menurut Fayol yang memberikan gambaran umum mengenai fungsi manajemen secara umum pakar lainnya yaitu Flippo memberikan penjelasan mengenai fungsi manajemen khususnya sumber daya manusia secara khusus. Menurut (Flippo, 2002), fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas manajerial dan operasional, dengan masing-masing penjelasan sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial
Fungsi manajerial terdiri dari :
 - a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi atau perusahaan. Salah satunya melalui penyusunan program dan tenaga kerja yang meliputi penetapan jumlah dan kualitas tenaga kerja serta hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah melakukan proses perencanaan, langkah selanjutnya adalah menyusun sebuah organisasi yang akan melakukan kegiatan sesuai dengan hal-hal yang telah direncanakan. Pengorganisasian disusun dengan cara merancang struktur organisasi yang menghubungkan beberapa pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, beberapa karyawan dengan karyawan lainnya dan beberapa sumber daya dengan sumber daya lainnya, sehingga diharapkan terjadi harmonisasi antara yang satu dengan yang lainnya.

c) Pengarahan (*Directing*)

Tahap lanjutan setelah pengorganisasian adalah pengarahan dimana setelah organisasi disusun, agar setiap orang melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan maka perlu dilakukan pengarahan. Proses pengarahan dimulai melalui proses penempatan (*staffing*) pegawai yang dianggap sesuai dengan struktur organisasi yang telah dibuat. Proses *staffing* ini menekankan pada kejelasan apa saja tugas yang harus dilakukan oleh pegawai dan kualifikasi apa saja yang dibutuhkan untuk menempati posisi tersebut. Selain penempatan, proses lainnya adalah pengarahan dimana pengarahan adalah proses pemberian informasi dan instruksi agar pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Tahap akhir dalam fungsi manajerial adalah monitoring atau pengawasan. Aktivitas monitoring meliputi pengawasan atas pelaksanaan dan kinerja pegawai serta melakukan perubahan yang diperlukan dengan tujuan memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi operasional

Fungsi operasional terdiri dari :

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan suatu kegiatan organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk menyediakan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi meliputi penentuan jumlah kebutuhan dan kualifikasi tenaga kerja. Pada kegiatan pengadaan mengandung beberapa unsur kegiatan lainnya yaitu: penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi pegawai dan penempatan.

b. Pengembangan

Setelah pegawai tersedia melalui proses pengadaan, fungsi selanjutnya adalah pengembangan. Pengembangan merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui beberapa kegiatan seperti pendidikan, pelatihan dan kegiatan percobaan atau training.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi ialah semua jenis penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbal jasa untuk kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat berupa kompensasi financial maupun non financial (Rivai, 2009; Seto and Septianti, 2018). Dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi berperan untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja secara maksimal dan menjadi nilai

tawar perusahaan atau organisasi dalam perekrutan karyawan.

d. Integrasi

Fungsi integrasi adalah fungsi yang menselaraskan antara kepentingan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi atau perusahaan terutama pegawai. Dalam fungsi integrasi diharapkan terjadi keselarasan antara kepentingan pegawai sebagai individu, manajemen, organisasi atau perusahaan maupun pihak-pihak eksternal seperti masyarakat dengan tujuan mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan fungsi lanjutan setelah keempat fungsi operasional yaitu pengadaan, pengembangan dan kompensasi berjalan dengan baik. Pada fungsi pemeliharaan perusahaan berupaya untuk mempertahankan pegawai yang sikap dan etos kerja dinilai menguntungkan bagi perusahaan

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan fungsi yang memungkinkan bagi perusahaan untuk menghentikan perjanjian kerjasama pekerjaan dengan pegawai yang disebabkan oleh beberapa hal seperti kinerja atau sikap pegawai yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan maupun hal-hal lainnya yang membuat pegawai tidak memungkinkan melanjutkan kerjasama pekerjaan.

Selain Flippo, pendapat lainnya yang mengungkapkan fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya yaitu fungsi operasional diungkapkan oleh Mangkunegara dan Sedarmayanti (Sedarmayanti, 2007; Mangkunegara and Prabu, 2009) dimana menurut Sedarmayanti terdapat enam fungsi

operasional MSDM meliputi : 1) pengadaan pegawai ; 2) Pengembangan; 3) Pemberian kompensasi; 4) Integrasi; 5) Pemeliharaan dan 6) Pemutusan hubungan pekerjaan. Sedangkan Mangkunegara mengungkapkan bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terbagi atas 6 bagian dimana masing-masing bagian tersebut terdiri atas beberapa rangkaian kegiatan, yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja
Meliputi kegiatan perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, rekrutmen tenaga kerja, penempatan tenaga kerja dan orientasi kerja.
2. Pengembangan tenaga kerja
Pengembangan tenaga kerja meliputi pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa
Pemberian balas jasa meliputi kegiatan pemberian kompensasi baik secara langsung seperti pemberian upah dan insentif maupun secara tidak langsung seperti pemberian pelayanan dan kesejahteraan bagi pegawai
4. Integrasi
Meliputi kegiatan memotivasi pegawai, partisipasi, disiplin dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
5. Pemeliharaan tenaga kerja
Meliputi kegiatan komunikasi kerja, pengendalian konflik dalam pekerjaan, konsultasi pekerjaan dan kesehatan dan keselamatan kerja.
6. Pemisahan tenaga kerja
Meliputi kegiatan pemberhentian karyawan, pensiun kerja dan hal-hal yang berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja.

1.5 Kesimpulan

Salah satu sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan ialah sumber daya manusia, hal ini disebabkan hanya sumber daya manusia yang menggunakan karsa, karya dan cipta dalam pelaksanaan pekerjaannya. Manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan sebagai pedoman pengelolaan sumber daya manusia sebagai langkah untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa fungsi seperti fungsi manajemen dan fungsi operasional dengan beberapa rangkaian tindakan dan beberapa tujuan yang sejalan dengan tujuan perusahaan seperti peningkatan produktivitas, kinerja dan tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Benny, O.C.J. (1996) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi', III, pp. 59–81.
- Flippo, E.B. (2002) 'Personel Management (Manajemen Personalia)', *Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta* [Preprint].
- Hariandja, M.T.E. (2002) *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Mangkunegara, A.P. and Prabu, A. (2009) 'Manajemen sumber daya manusia', *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya* [Preprint].
- Rivai, V. (2009) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Sedarmayanti, P. (2007) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', *Jakarta: PT. Bumi Aksara* [Preprint].
- Seto, A.A. (2018) *Pengantar Manajemen*. Agung Anggoro Seto.
- Seto, A.A. and Septianti, D. (2018) 'Pengaruh kompensasi, motivasi dan kompetensi terhadap minat melakukan penelitian pada dosen di universitas tridinanti Palembang', *Seminar Nasional Sistem Informasi*, 9(2), pp. 1479–1486.
- Suhariadi, F. (2013) *Manajemen sumber daya manusia: Dalam pendekatan teoretis-praktis*. Airlangga University Press.

BAB 2

PERAN SDM DALAM ORGANISASI

Oleh Wenny Desty Febrian

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kemampuan memahami sumber daya manusia merupakan perpaduan antara kekuatan mental dan fisik. Ciri-ciri aktor dibentuk oleh pengasuhan dan lingkungan mereka, dan keinginan untuk mencapai kepuasan pribadi mendorong kinerja mereka, manajemen sumber daya manusia adalah penciptaan sistem formal dalam suatu organisasi untuk menjamin pemanfaatan bakat manusia secara efisien dan efektif untuk pencapaian tujuan organisasi (Gopay, Rumawas and Sambul, 2021).

Dalam persaingan organisasi global dewasa ini yang ditandai dengan lima kecenderungan, yaitu kecenderungan penggunaan teknologi canggih, khususnya teknologi komunikasi dan informasi (TKI), fragmentasi politik, integrasi ekonomi, yang mengakibatkan persaingan bebas, dan kecenderungan untuk bergantung pada orang lain (*interdependence*), dimana seseorang hanya dapat memenuhi kebutuhannya dengan bantuan orang lain. 1 Perusahaan harus mampu menangani para pesaingnya dengan kekuatan. Aset sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang dapat membantu. SDM memegang peranan penting dalam semua aktivitas perusahaan. Kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan sumber daya manusia yang

handal, meskipun didukung oleh sarana, prasarana, dan sumber pendanaan yang menjanjikan. Ini menunjukkan bahwa SDM adalah faktor paling penting untuk diperhitungkan untuk semua persyaratannya (Nelfianti, Yuniasih and Wibowo, 2018).

Manajemen sumber daya manusia, atau singkatnya HRM, adalah ilmu atau metode pengelolaan hubungan dan peran (tenaga kerja) sumber daya manusia. yang dimiliki oleh individu yang efisien dan efektif dan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan (*goal*) dengan perusahaan, karyawan dan masyarakat yang maksimal. HRM didasarkan pada konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia – bukan mesin – dan bukan hanya menjadi sumber daya bisnis

Berdasarkan pendapat dari pemahaman AFStoner sendiri dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan dengan tujuan memasok perusahaan atau organisasi dengan karyawan atau orang-orang yang benar-benar tepat untuk posisi atau jabatan ketika sebuah organisasi atau perusahaan kebutuhan. (Zakkiyah *et al.*, 2020). Bahkan Manajemen Sumber Daya Manusia pada persiapan dari desain karyawan, manajemen karir, perencanaan sistem, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, hubungan kerja dan kompensasi karyawan yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua praktek dan keputusan manajemen yang secara langsung memenuhi sumber daya manusia (Sukamto and Apriliyani, 2019).

2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertanggung jawab terhadap aktivitas organisasi bisnis yang berhubungan dengan staf yang beragam melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja yang produktif dan berkembang, itu merupakan tugas MSDM. Peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif

dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya untuk organisasi. Peran tim MSDM untuk tim secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja termasuk mengelola perekrutan dan mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan dan strategi pengembangan karyawan. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi. Jika tidak ada SDM yang memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia, antara lain :

1. Kerja Sama
2. Mengatur Keanggotaan
3. Membangun Kapasitas Perusahaan
4. Evaluasi Kinerja Karyawan
5. Riset Personal dan
6. Mengatasi Masalah

Menurut (Hijriah, 2016), sistem dan manajemen SDM dapat berfungsi dengan baik apabila terjadi sinergi. Manajemen sumber daya manusia, atau SDM, bertugas menyelesaikan berbagai masalah yang muncul akibat upaya karyawan untuk mengembangkan bisnis. Agar suatu bisnis atau organisasi dapat terus berfungsi secara efektif dan berkembang, keberadaan manajemen SDM menjadi sangat penting. Tujuan dan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efisiensi personel yang dipekerjakan saat ini, sehingga meningkatkan kualitas tenaga kerja dan membina keharmonisan di tempat kerja. Fungsi Manajemen Keanggotaan Manajemen SDM

bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana seleksi tenaga kerja sesuai dengan persyaratan bisnis (Ratnasari *et al.*, 2020). Selain itu merencanakan, memilih, dan memilih membentuk proses. Kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia meningkat seiring dengan ukurannya. Akibatnya, manajemen SDM bertanggung jawab untuk menyaring dan merekrut tenaga kerja yang dibutuhkan oleh bisnis. Fungsi manajemen SDM adalah untuk mengevaluasi kinerja tenaga kerja dan memastikan bahwa setiap tenaga kerja melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pekerjaannya. Di sebagian besar bisnis, pelatihan dan penilaian pengadaan SDM dilakukan oleh manajemen SDM.

Evaluasi kinerja ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memenuhi standar kinerja perusahaan. Fungsi Kompensasi Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen sumber daya manusia bertugas untuk membayar karyawan berdasarkan seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka. Sistem penggajian karyawan, bonus, dan tunjangan karyawan lainnya harus dibayarkan sesuai dengan kinerja sumber daya manusia dan tidak melanggar peraturan perundang-undangan standar seperti upah minimum. Manajemen SDM juga merencanakan dan membuat program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru, karyawan lama, dan calon karyawan untuk membantu mereka bekerja di tingkat yang lebih tinggi.

Pelatihan diperlukan untuk karyawan baru dan calon karyawan, sedangkan pengembangan untuk karyawan yang ada untuk membantu mereka bekerja di tingkat yang lebih tinggi. Manajemen SDM dan karyawan, sebagai individu, harus memupuk hubungan positif untuk menghindari masalah terkait serikat pekerja. Ini membantu memastikan kelangsungan perusahaan dengan mencegah pemogokan atau demonstrasi pekerja. Kesehatan dan Keselamatan Manajemen Sumber Daya Manusia

bertanggung jawab untuk memastikan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja organisasi. Keselamatan kerja harus menjadi prioritas utama, terutama untuk bisnis yang berhubungan dengan produksi. Tentunya hal ini akan berpengaruh pada kredibilitas perusahaan. Untuk melindungi kesehatan pekerja, pekerjaan yang dilakukan juga harus mematuhi peraturan keselamatan.

Perusahaan secara otomatis akan terus beroperasi dengan sukses jika kesehatan dan keselamatan karyawannya dapat terjamin. Agar seluruh operasional perusahaan berjalan dengan lancar, maka fungsi manajemen SDM selanjutnya adalah mengintegrasikan dan menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Pemeliharaan Fungsi Manajemen SDM Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, tenaga kerja merupakan komponen SDM yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan pemeliharaan untuk menjaga fisik, mental, dan loyalitas karyawan. Fungsi manajemen sumber daya manusia, juga dikenal sebagai pemutusan hubungan kerja/kontrak atau pemutusan hubungan kerja (PHK), mempengaruhi karyawan dalam berbagai cara.

Dari uraian di atas sudah jelas bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan dan kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Tanpa pengelolaan SDM yang efektif, hampir pasti akan tercipta lingkungan kerja yang tidak sehat dan akan terjadi kesenjangan antar karyawan, yang akan berdampak negatif pada kinerja bisnis. Padahal, fungsi HRM, atau manajemen sumber daya manusia, bervariasi dari perusahaan ke perusahaan. Namun, secara umum, fungsi SDM dapat mengembangkan berbagai kebijakan SDM dan menjamin kinerja karyawan yang tinggi. Selain itu, tujuan dari manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah untuk menjamin

bahwa bisnis akan dapat mencapai tujuannya dengan melibatkan semua karyawan yang terampil dan termotivasi.

Berikut adalah beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya : (1). Sistem penggajian, pengembangan dan pelatihan karyawan, serta proses rekrutmen merupakan komponen perencanaan sistem kerja yang efisien; (2). Menyadari bahwa semua aspek perusahaan akan berkontribusi pada pengembangan lingkungan kerja yang menyenangkan di tempat kerja dan membangun sistem manajemen yang efisien; (3). Memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk maju dalam perusahaan dan berkontribusi pada keberhasilannya; (4). Memastikan bahwa pekerja dapat dievaluasi dan dipuji atas prestasi mereka; (5). Memastikan bahwa kesehatan fisik dan mental karyawan terlindungi; (6). Menyediakan tempat kerja yang ramah untuk semua.

Ketika datang untuk mendistribusikan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan di antara bisnis, diperlukan perencanaan yang cermat. Kesenjangan ini dapat diisi oleh manajemen SDM. Anda akan dapat melacak jumlah karyawan yang akan diangkat ke posisi yang lebih tinggi, jumlah posisi yang terbuka, jumlah lowongan yang harus diisi, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gopay, R.C., Rumawas, W. and Sambul, S.A.P. (2021) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian Manado)', *Productivity*, 2(5).
- Hijriah, H. (2016) 'Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara', *Katalogis*, 4(5), pp. 37–50.
- Nelfianti, F., Yuniasih, I. and Wibowo, A.I. (2018) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta', *Jurnal Kajian Ilmiah*, 18(2), p. 120. doi:10.31599/jki.v18i2.202.
- Ratnasari, S.L. *et al.* (2020) 'Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Benefita*, 5(2), p. 225. doi:10.22216/jbe.v5i2.5303.
- Sukamto, H. and Apriliyani, Y. (2019) 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv Jerry Motor Sport', *Kinerja*, 1(02), pp. 20–29. doi:10.34005/kinerja.v2i01.476.
- Zakkiyah, Q. *et al.* (2020) 'The Effect Of Training Program And Motivation On Employee Performance At Incorporation Company Indokarlo Perkasa Otoparts', *HUMANIS (Humanities, Management, and Science Proceedings)*, 1(1), pp. 406–415.

BAB 3

PERENCANAAN SDM

Oleh Muhammad Donal Mon

3.1 Pendahuluan

Dunia industri yang kita ketahui merupakan perpaduan dari teknologi, mesin dan ketersediaan sumber daya untuk keberlangsungan operasional industry atau perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan dibelahan dunia ini sering direlokasi bahkan harus tutup disebabkan oleh keterbatasan sumber daya yang ada, baik itu sumber bahan baku, teknologi maupun sumber daya manusia. Konsep manusia sebagai sumber daya dalam sebuah organisasi dan perusahaan merupakan sebagai tenaga kerja atau produsen, secara fungsi merupakan sumber daya utama dalam menjalankan operasional. Organisasi yang sukses dan terus berkembang adalah organisasi yang selalu menyusun rencana program jangka pendek dan jangka panjang didalam organisasi tersebut, tidak terkecuali perencanaan sumber daya manusianya. Guna memberikan kepastian untuk kecukupan sumber daya manusia maka perlu untuk melakukan perencanaan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan. (Widyawati, 2018) dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia atau tenaga kerja ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan seperti adanya kebutuhan tenaga kerja pada saat itu yang diperlukan perusahaan sehingga, sehingga manajemen HR perlu melakukan perencanaan akan kebutuhan tenaga kerja dengan mealakukan beberapa analisa pekerjaan atau design

pekerjaan. Yang kedua yang perlu dilihat adalah ketersediaan sumber daya manusia itu sendiri saat ini, baik internal perusahaan dimana jumlah SDM saat ini apakah melampaui dari kebutuhan ataupun kurang bahkan kadang terdapat kesenjangan jumlah karyawan antar departemen untuk itu kita perlu menilai dan melakukan perencanaan yang baik, selanjutnya kita juga mengetahui SDM eksternal jika dimungkinkan untuk melakukan rekrutmen kita bisa melakukan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa datang. Kita menyadari bahwasanya banyak pelamar yang mencari pekerjaan dan kebanyakan diantara mereka belum memiliki pengalaman, dan skill yang kita butuhkan untuk pekerjaan yang akan kita tempatkan untuk itu kita perlu melihat dan menyesuaikan segala kriteria dan spesifikasi yang kita butuhkan.

3.2 Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya dibagi dalam beberapa bagian dimana untuk tahap awalnya adalah dengan perkiraan kebutuhan tenaga kerja melalui analisa pekerjaan, bisa juga dengan meminta masukan pada orang yang telah ahli dalam pekerjaan tersebut. Langkah selanjutnya adalah melakukan perancangan atau penyusunan program kepegawaian pada organisasi atau perusahaan dan terakhir adalah melakukan penilaian dan kontrol terhadap tenaga kerja yang sudah ada berikut penjelasan ketiga dari sistematis perencanaan sumber daya manusia.

3.2.1 Estimasi Pegawai

Sebelum melakukan perencanaan sumber daya manusia kita perlu mempertimbangkan beberapa kondisi pada perusahaan untuk pekerjaan tersebut, yang pertama adalah jumlah tenaga kerja yang tersedia apakah bisa untuk dikondisikan untuk pekerjaan yang akan dilakukan, bisa dengan melihat jumlah

permintaan konsumen, mesin dan peralatan yang tersedia, dan material yang akan di gunakan, terkadang diantara sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak seutuhnya saling melengkapi dan tersedia, hal utama kita perlu mengetahui berapa jumlah yang konsumen inginkan untuk itu perlu konfirmasi dari konsumen tersebut kalau permintaan akan meningkat dan sudah dipastikan. Jika kondisi ini terjadi maka kita perlu mengukur ketiga unsur yang telah disebutkan, pertama tenaga kerja yang ada apakah mencukupi atau belum, kedua adalah utilisasi mesin dan alat alat yang digunakan apakah sudah optimal, ketiga material yang digunakan apakah cukup tersedia atau tidak. Jika analisa dari ketiga sumber daya tersebut kekurangan pada tenaga kerja atau cenderung pas pasan maka dilakukan penambahan dan penyesuaian terhadap jumlah dan kebutuhan, dengan kesimpulan jumlah tenaga kerja ditambah, dengan catatan tenaga kerja yang ada sudah bekerja maksimal dengan waktu yang ada, tetapi jika masih bisa kita antisipasi dengan meminta karyawan untuk melakukan kerja lembur dan memberikan solusi maka menambah tenaga kerja bisa kita pending terlebih dahulu, jika pekerjaan yang akan dilakukan melebihi kapasitas yang ada diperusahaan maka perlu untuk melakukan perencanaan tenaga kerja itu sendiri (Rivai and Sagala, 2017).

Perkiraan tenaga kerja dapat dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan guna melihat dan memastikan berapa banyak jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, pertama adalah pertanyaan untuk berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk satu jenis pekerjaan atau satu unit kerja, untuk pertanyaan ini bisa mengacu pada alat atau mesin yang digunakan dalam melakukan pekerjaan tersebut dan seberapa cepat teknologi yang dimiliki, sehingga kita dapat melakukan analisa berdasarkan pada kapasitas alat atau mesin yang digunakan. Kedua dalam memprediksi karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui jenis pekerjaan dan spesifikasi yang dibutuhkan, atau

dengan kata lain bisa dilihat dari jenis kerja yang dilakukan sehingga bisa diprediksi keahlian apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah kapasitas mesin dibandingkan jumlah jam kerja yang diizinkan atau yang sudah diatur oleh undang undang menjadi pertimbangan untuk menempatkan tenaga kerja pada unit kerja tersebut. Dalam perencanaan tenaga kerja atau SDM jumlah tenaga kerja yang mendekati pensiun perlu untuk diperhitungkan jika pekerjaan tersebut membutuhkan waktu pelatihan untuk *hand over* pada karyawan lainnya. Secara keseluruhan untuk prose perkiraan tenaga kerja ini mencakup penyusunan kebutuhan akan SDM (*Labor Demand*), ketersediaan sumber tenaga kerja yang ada (*Labor Supply*), dan terakhir adalah kesesuaian tenaga kerja yang ada dengan kebutuhan tenaga kerja itu sendiri.

3.2.2 Penyusunan Program Karyawan

Perencanaan sumber daya manusia tidak hanya menyusun langkah langkah apa saja yang akan kita lakukan, tetapi ini juga mempertimbangkan tentang bagaimana kita malakukan rekrutment, selection, training and development kompensasi, dan fungsi MSDM lainnya, termasuk penilaian dan karir dari karyawan tersebut, untuk itu kita perlu melakukan penyusunan program pegawai. Seperti yang telah dijelaskan pada buku sebelumnya dengan judul Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, maka hal utama dalam menyusun program karyawan terlebih dahulu kita perlu untuk melihat dan menganalisa pekerjaan yang telah ada (Hilamn *et al.*, 2022), jika perencanaan pekerjaan untuk unit yang baru atau pengembangan perusahaan maka kita perlu melakukan observasi untuk jenis pekerjaan baru tersebut, hal ini bisa dilakukan dengan *benchmarking* pada jenis pekerjaan yang sama, atau melakukan kunjungan pada unit atau perusahaan yang telah melakukan dan menggunakan semua

sumber daya yang akan kita gunakan atau dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan serta kalkulasi estimasi terhadap kebutuhan tenaga kerja untuk pengembangan tersebut. Berdasarkan pengalaman industri yang melakukan pengembangan atau yang baru berdiri di tempat yang baru biasanya akan melakukan training karyawan yang sudah ada pada perusahaan induk, atau mesin yang akan digunakan nantinya guna melihat kapasitas mesin, tenaga kerja dan berapa jumlah material yang akan digunakan nantinya. Menurut (Gaol, 2014), penyusunan program karyawan dapat dibagi beberapa tahap, yaitu : (1). Perlu untuk mengetahui tujuan dari perencanaan sumber daya manusia; (2). Melihat adanya alternative yang dapat dipertimbangkan guna memenuhi tujuan yang telah ditetapkan; (3). Melakukan penilaian terhadap alternative yang sudah ditentukan dan selanjutnya memilih salah satu alternative yang terbaik; (4). Merumuskan teknik dan pelaksanaan. Secara umum manajemen atau perusahaan akan menyusun perencanaan tenaga kerja dengan melakukan tahap tahap diatas, guna memastikan perencanaan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3.2.3 Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi dan pengawasan merupakan bagian penting dari proses perencanaan tenaga kerja atau sumber daya manusia. Dari beberapa kegiatan yang telah dilakukan memberikan informasi serta umpan balik terhadap apa yang akan dilakukan sehingga tujuan dari perencanaan sumber daya manusia yang direncanakan dapat tercapai dan sesuai dengan kebutuhan. Pada saat ini proyeksi tenaga kerja tidak lagi hanya memikirkan pada satu kebutuhan pekerjaan saja, sebisa mungkin melihat potensi dan kebutuhan lain sehingga tenaga kerja yang ada dapat bekerja secara optimal dan efisien. *High performance work system* merupakan salah satu langkah dalam memberdayakan semua sumber daya perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang tinggi,

perencanaan sumber daya manusia yang baik tentunya juga merujuk kepada system tersebut, salah satu cara adalah dengan merencanakan sumber daya manusia yang *multi tasking* atau ahli dalam banyak hal, atau memiliki skill tidak hanya pada satu pekerjaan saja. Dalam melakukan evaluasi tentunya setiap manajemen memiliki tool dan cara yang berbeda dalam melakukannya pada intinya tahap ini menjadi bagian penting yang harus dilakukan dalam melakukan perencanaan tenaga kerja.

3.3 Strategi Perencanaan SDM

Strategi dalam perencanaan sumber daya manusia diharapkan memberikan perubahan signifikan pada pengelolaan SDM. Strategi merupakan bagian penting dalam mengelola bisnis termasuk pengelolaan SDM nya. Perencanaan SDM biasanya mengacu pada bisnis yang dilakukan oleh sebuah manajemen dan perusahaan untuk memulai bisnis yang baik dan hasil yang maksimal tentunya diawali dengan perencanaan sumber daya manusianya (Mon, 2019). Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya adalah dari struktur organisasi, dilihat dari formalitas, kompleksitas pekerjaan, teknologi yang digunakan dan tingkatan organisasi dalam perusahaan (Anwar and Herlina, 2022). Kinerja perusahaan secara langsung dipengaruhi oleh penerapan strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Menurut (Farchan, 2018), strategi MSDM merupakan mata rantai kinerja perusahaan dalam membentuk budaya organisasi, inovasi kerja dan lainnya sehingga perusahaan memiliki daya saing yang kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya, dan ini menjadi nilai tambah dalam bagi sebuah perusahaan untuk itu perlu untuk menerapkan strategi yang bagus dalam melakukan perencanaan sumber daya perusahaan.

Menurut (Tampubolon, 2014), adanya strategi manajemen sumber daya manusia menjadi daya saing kuat dalam menghadapi

persaingan dunia luar dan global, beberapa perusahaan tidak mampu bertahan dan bersaing karena tidak memiliki strategi yang baik sehingga dalam menjalankan operasi perusahaan tidak memiliki kinerja yang unggul.

Berikut tahap-tahap dalam perencanaan SDM Strategis (Gaol, 2014):

- a. Mendefinisikan bisnis dan filosofi perusahaan, serta kontribusi SDM dalam bisnis tersebut
- b. Melihat kondisi lingkungan, seperti perubahan teknologi, social, ekonomi, budaya, dan politik dimana peluang dan ancaman menjadi hal penting untuk dikaji dan dipertimbangkan
- c. Melakukan analisa SWOT pada perusahaan, analisa ini baik dilakukan untuk mengetahui nilai kompetitif perusahaan sehingga beberapa perubahan dan inovasi dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.
- d. Tujuan dan sasaran perusahaan menjadi hal penting untuk dirumuskan karena akan menjadi acuan dalam melakukan operasional.
- e. Terakhir adalah mengambil kesimpulan terhadap strategi mana yang akan di gunakan termasuk dalam menentukan strategi manajemen sumber daya manusia.

3.4 Melakukan Inventarisasi SDM

Inventaris sumber daya manusia adalah menghitung keseluruhan tenaga kerja yang ada dalam sebuah perusahaan, dimana jumlah tenaga kerja yang ada tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan, bisa jadi jumlah tersebut kurang dari keadaan atau kondisi saat ini, bisa jadi jumlah tersebut melampaui dengan apa yang dibutuhkan, ini disebabkan oleh permintaan konsumen atau order yang dimiliki berubah ubah setiap saat sesuai dengan permintaan dari konsumen. Guna memastikan jumlah atau

ketersediaan tenaga kerja yang ada ideal dengan pekerjaan yang dimiliki maka manajemen melakukan inventaris karyawan atau tenaga kerja, tentunya ini juga bertujuan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan agar tidak terjadi kelebihan atau sebaliknya yang pastinya akan mengganggu operasional dari perusahaan. (Hakim and Putra, 2020), sebelum melakukan pengembangan SDM perlu melihat kondisi dan kebutuhan saat ini salah satunya adalah beban kerja, dengan melakukan inventaris SDM akan memberikan informasi tentang kekurangan dan kelebihan SDM saat ini dan disini bisa juga didapatkan skill dan kemampuan SDM yang unggul. Pentingnya inventaris sumber daya manusia dilakukan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan adalah untuk memberikan efisiensi dan optimalisasi pekerjaan pada organisasi tersebut.

3.5 Memperkirakan *Demand* dan *Supply* SDM

Demand dan *supply* SDM menjadi bagian penting dalam merencanakan SDM, desler dalam bukunya menjelaskan tentang kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi dan manajemen adalah dengan melakukan optimalisasi disegala aspek termasuk penggunaan dan pemanfaatan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Konsep dasar *supply* dan *demand* SDM dalam organisasi berlandaskan pada kapasitas atau jumlah pekerjaan yang ada maka proyeksi tenaga kerja dihitung berdasarkan pekerjaan tersebut, seringkali kita melihat dan memahami kenapa dalam sebuah perusahaan jenis pekerjaan yang mereka tawarkan adalah kerja paruh waktu atau dengan kata lain adalah pekerjaan dengan waktu tertentu. Rata rata perusahaan menggunakan tenaga kerja dengan sistem kontrak, jangka waktu telah disepakati, kontrak kerja 3 bulan, kontrak kerja 6 bulan, dan ada juga yang satu tahun kontrak kerja, ini tergantung dari jenis dan pekerjaan yang dimiliki, maksud dan tujuan adanya kontrak kerja adalah untuk melihat efisiensi serta kemampuan perusahaan atau organisasi

dalam memanfaatkan semua sumber daya yang ada, antara lain kemampuan perusahaan membayar gaji karyawan, biaya operasional perusahaan, investasi pengembangan dan perawatan mesin dan alat-alat lainnya dan tidak lupa sharing deviden kepada investor. Selain financial tentunya operasional yang efektif dan efisien menjadi acuan dan tolak ukur perusahaan dikelola secara professional, dalam hal ini manajemen perlu melihat dengan baik tentang *supply* dan *demand* SDM itu sendiri. Secara umum perencanaan SDM dalam konsep supply dan demand adalah proses sistematis dalam mengukur kapasitas perusahaan pada masa yang datang, tujuan dari hal tersebut tidak lain adalah untuk menentukan jumlah SDM serta dengan karakteristiknya apakah umur karyawan, keahlian, kemampuan dan lainnya, dimana ini menjadi bagian penting dalam merumuskan visi dan misi perusahaan serta dalam menentukan apakah ada penambahan karyawan atau pengurangan. Berikut tujuan dan perencanaan SDM pada *supply* dan *demand* SDM:

1. Pemanfaatan tenaga kerja secara efektif dan efisien
2. Kesesuaian kebutuhan kerja dengan jumlah tenaga kerja secara baik
3. Operasional perusahaan yang efisien dan optimal
4. Menjaga keberlangsungan kegiatan perusahaan pada masa yang datang dengan mempersiapkan tenaga kerja yang handal dan ahli dibidangnya.

3.6 Memperkirakan Kesenjangan SDM

Kesenjangan SDM tentunya menjadi pertimbangan dan perhatian dari departemen HR, jika ini terjadi maka yang dikawatirkan adalah beberapa tujuan perusahaan sulit dicapai dengan strategi apapun sehingga kegagalan yang disebabkan oleh kekurangan atau kesenjangan tenaga kerja menjadi kegagalan perusahaan seutuhnya. Beban kerja perlu diperhatikan dalam merencanakan SDM, banyak penelitian

yang menjelaskan beban kerja menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja dan karyawan, beberapa penelitian untuk bidang tertentu seperti pelayanan tidak memiliki pengaruh positif antara kesenjangan SDM seperti beban kerja dan stress kerja (Haq *et al.*, 2020). Lain halnya dengan (Naru and Rehman, 2020) kesenjangan SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, perbedaan ini disebabkan jenis usaha dan pekerjaan menjadi bagian penting dalam melihat ketimpangan dalam kesenjangan SDM. Hal utama dalam memperkirakan SDM adalah dengan mengukur SDM saat ini, dapat dilakukan dengan menganalisa pekerjaan, membuat matrik skill karyawan, mengetahui demand dari pekerjaan dan beberapa indikator lainnya.

3.7 Merumuskan Rencana Tindakan SDM

Dari keseluruhan rangkain perencanaan SDM, langkah selanjutnya adalah tindakan SDM, maksud dari tindakan SDM adalah melakukan beberapa penyesuaian terhadap tenaga kerja, jika terdapat kekurangan tenaga kerja berdasarkan supply dan demand maka manajemen atau HR perlu melakukan penambahan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah melakukan perekrutan karyawan, dimana informasi kebutuhan kerja dapat di publish pada media social yang dimiliki perusahaan atau dengan meposting pada informasi dan lowongan kerja seperti pada website lowongan pekerjaan. Langkah selanjutnya dapat mengikuti proses dari penarikan karyawan yang ada di fungsi HRM.

Langkah kedua dari tindakan SDM adalah dengan melakukan rotasi karyawan jika dalam satu departemen terdapat kelebihan kapasitas atau jumlah tenaga kerja maka dapat dilakukan perpindahan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya atau bisa juga dengan melakukan

promosi, in disesuaikan dengan kinerja karyawan. Beberapa perusahaan melakukan rotasi kerja dengan tujuan memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk *upgrade skill*, dan tentunya ini berdampak pada penilaian kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S. and Herlina, E. (2022) 'The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance', *JIST. Publikasiindonesia.id*, 3(12), pp. 1303–1309.
- Farchan, F. (2018) 'Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing', *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 4(1, March), pp. 42–52. doi: 10.5281/zenodo.3551998.
- Gaol, C. J. (2014) *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Jakarta: PT Grasindo.
- Hakim, Y. R. and Putra, M. N. H. P. (2020) 'Inventarisasi dan Pemberdayaan Sebagai Strategi BKD Kota Malang Dalam Meningkatkan SDM Aparatur Sipil', *Jurnal Sumber Daya Manusia Unggul*, 1(1), pp. 27–33.
- Haq, F. I. U. et al. (2020) 'The Effect of Stress and Work Overload on Employee's Performance: A Case Study of Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa', *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), pp. 1–6. doi: 10.24018/ejbmr.2020.5.1.176.
- Hilamn, C. et al. (2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pertama, PT Global Eksekutif Teknologi. Pertama. Edited by Ariyanto and T. P. Wahyuni. Padang Sumatra Barat: PT Global Eksekutif Teknologi. Available at: www.globaleksekutifteknologi.co.id Email.
- Mon, M. D. (2019) 'Effect of Organizational Structure on Company Performance in Manufacturing Industry', *international*

- Journal of Research and innovation in Social Science (IJRISS), III(X), pp. 265–270.
- Naru, A. S. and Rehman, A. (2020) 'Impact of Job Insecurity and Work Overload on Employee Performance With the Mediating Role of Employee Stress: A Case of Pakistan's Fast-food Industry', *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), p. 305. doi: 10.5296/ijhrs.v10i1.15741.
- Rivai, V. and Sagala, E. J. (2017) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. 3rd edn, *Manajemen Pendidikan Keuasan Kerja Dalam Pendidikan Dosen*. 3rd edn. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tampubolon, H. (2014) *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Jakarta. Available at: <http://repository.uki.ac.id/302/1/Strategimanajemensumberdayamanusiadanperannyadalampengembangankeunggulanbersaing.Pdf>.
- Widyawati, S. R. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV.Noah Aletheia.

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Oleh Fauzie Senoaji

4.1 Pendahuluan

Mempunyai karyawan yang berbakat, kompeten, termotivasi, berkomitmen, dan terampil adalah impian setiap organisasi. Memperolehnya tidaklah mudah dan organisasi menghadapi banyak tantangan dalam menemukan karyawan yang tepat dengan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu hal tersebut menyadikan cukup dipertimbangkan bahwa posisi atau pekerjaan yang tersedia harus sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk masing-masing posisi. Proses tersebut harus sejalan dengan rencana strategis perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan yang terlibat. Organisasi tentunya tidak hanya mencari kandidat dengan kemampuan teknis dan keterampilan dasar, tetapi juga karyawan muda, antusias, dan dinamis yang akan berkontribusi pada perluasan organisasi di masa depan. Mereka akan berkontribusi dengan baik melalui optimisme, keterampilan, kerja sama tim, dan kemampuan beradaptasi. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kandidat berkualitas sesuai kebutuhan organisasi, perusahaan harus memiliki proses pengadaan karyawan yang tepat.

Proses kepegawaian atau *Human Resources Recruitment and Selection* adalah aktivitas di mana SDM memastikan bahwa jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang handal selalu tersedia untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat

dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengadaan karyawan dilakukan melalui proses rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen adalah proses tepat waktu, jumlah orang yang cukup dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi adalah proses memilih kandidat yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi dari sejumlah pelamar (R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio, 2016).

Menurut (Mahapatro, 2010), rekrutmen adalah proses menemukan kandidat yang memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu. Ini mencakup serangkaian aktivitas yang digunakan organisasi untuk menarik calon pekerja yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan sikap positif yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam manajemen sumber daya manusia, rekrutmen mencakup praktik atau aktivitas apa pun yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan menarik calon karyawan. Rekrutmen dan seleksi adalah bagian dari perputaran *Human Resource Management System* dimana proses ini sangat penting dalam menjamin perusahaan mendapatkan karyawan atau pekerja yang dapat menjaga stabilitas perusahaan.

4.2 Rekrutmen

Rekrutmen pegawai merupakan tahap awal penambahan kekuatan (*power*) suatu organisasi. Oleh karena itu, rekrutmen harus dilakukan dengan tepat, karena di satu sisi dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dan di sisi lain dapat melemahkan kekuatan organisasi itu sendiri. Ketepatan rekrutmen pegawai dapat ditunjukkan oleh adanya kesesuaian rekrutmen dengan perencanaan pegawai. Perencanaan pegawai meliputi kuantitas dan kualitas pegawai yang akan direkrut suatu organisasi. Setiap organisasi memerlukan rekrutmen pegawai untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia. Rekrutmen adalah suatu proses yang diawali dengan keinginan untuk mengisi

lowongan pekerjaan yang tersedia sampai pada pelamar memasukkan berkas lamarannya. Jadi proses rekrutmen terpisah dari proses seleksi. Proses seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen dilakukan (Wirman, Syafri, Dr. M.Si & Alwi, 2014). Ada empat tahap yang harus dilalui oleh perusahaan selama proses rekrutmen, (Suwatno, H., & Priansa, 2011), yaitu :

1. Fase pertama: posisi rekrutmen yang jelas
2. Fase kedua: meninjau dan memperbarui deskripsi dari sebuah spesifikasi pekerjaan
3. Fase ketiga: mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar yang berkualitas
4. Fase keempat : memilih metode komunikasi yang paling efektif sehingga pelamar merasa senang

4.2.1 Teknik Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua teknik rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi (Wirman, Syafri, Dr. M.Si & Alwi, 2014), berikut penjelasannya :

1. Sentralisasi

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

2. Desentralisasi

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

4.2.2 Sumber-Sumber Rekrutmen

Menurut (Sadli, 2006), ada dua sumber utama rekrutmen pegawai, yaitu :

1. Rekrutmen internal yaitu mencari pelamar dari pegawai-pegawai yang sudah ada dalam organisasi. Keuntungan dari rekrutmen internal, antara lain :
 - (a) Biaya lebih murah jika dibandingkan dengan rekrutmen eksternal.
 - (b) Organisasi secara khusus telah memiliki pengetahuan tentang keterampilan dan kemampuan pelamar internal daripada pelamar eksternal.
 - (c) Para pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi
 - (d) Mencegah tenaga kerja yang baik keluar dari organisasi atau perusahaan karena pengembangan karier yang tidak jelas.
 - (e) Pekerja dapat memahami kebijakan, prosedur, ketentuan dan kebiasaan organisasi perusahaan.

Kelemahan dari rekrutmen internal adalah dapat mengurangi motivasi kerja dan tidak memberikan prospektif baru bagi pekerja yang kurang kompetitif, selain itu pekerja yang dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi cenderung tidak dapat menjalankan wewenangnya karena sudah akrab dengan bawahan dan terakhir pembatasan terhadap bakat-bakat.

2. Rekrutmen eksternal adalah merekrut pegawai dari luar organisasi. Rekrutmen secara eksternal ini biasanya masuk berasal dari teman atau anggota keluarga karyawan, lamaran yang masuk secara kebetulan, lembaga pendidikan, badan penempatan kerja, iklan dan lain sebagainya. Keuntungan utama dari rekrutmen eksternal adalah dapat memberikan ide-ide baru dan pemikiran-pemikiran baru dalam pengambilan keputusan organisasi.

Sedangkan kelemahan utamanya adalah mungkin berdampak negatif pada kekompakan dan moral kerja. Kelemahan yang lainnya adalah biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekrutmen internal.

4.2.3 Langkah Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Rekrutmen yang baik harus melalui tahapan yang penting dimana nantinya diharapkan mendapatkan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Langkah-langkah proses pelaksanaan rekrutmen meliputi :

1. Mengidentifikasi jabatan lowong
Perusahaan melihat dinamika perencanaan sumber daya manusia dengan jabatan yang lowong dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai dasar dalam pembuatan persyaratan jabatan.
3. Menentukan calon yang tepat
ada dua cara menentukan kandidat yaitu yang berasal dari dalam dan dari luar perusahaan. Dimana keduanya perlu dipertimbangkan cara dan metode pengambilannya.
4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat
Perusahaan dapat memilih metode yang tepat dalam mendapatkan karyawan yang handal sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi.
5. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan
Pemanggilan calon sesuai dengan kriteria untuk selanjutnya dipersiapkan dalam proses seleksi.
6. Menyaring dan menyeleksi kandidat

Hal yang terpenting untuk diperhatikan adalah masing-masing teknik seleksi dapat mengukur karakteristik tertentu sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda dari setiap kandidat.

7. Membuat penawaran kerja

Penawaran kerja disini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan dan memastikan kandidat mulai bekerja. Bagian terpenting pada tahap ini perusahaan harus mempersiapkan kandidat cadangan sebagai antisipasi kegiatan yang tidak diinginkan.

8. Mulai bekerja

Strategi rekrutmen yang baik akan memberikan hasil positif bagi organisasi atau perusahaan. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat.

4.3 Seleksi

Seleksi merupakan tahapan kedua yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang tepat dalam menunjang dalam keberlanjutan sebuah perusahaan. Seleksi merupakan bagian penting untuk mendapatkan kandidat dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Proses penyaringan dapat menghindarkan perusahaan dari mempekerjakan calon karyawan yang tidak sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, oleh sebab itu instrumen yang digunakan dalam proses seleksi harus tepat dan akurat dalam proses pengukurannya. Elemen yang biasanya dipergunakan untuk proses seleksi adalah tes (Sari, 2008). Seleksi tenaga kerja adalah sebuah proses dari sebuah badan usaha memilih dari sekelompok pelamar, yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang ada saat ini. Tahapan ini dimulai dari ketika pelamar datang di perusahaan dan

berakhir pada keputusan diterima atau ditolak dari posisi yang dilamar oleh pelamar terhadap pekerjaan yang diinginkan (Yusuf, Burhanurddin, Dr.H.M.M., 2016).

4.3.1 Pendekatan Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut (Yusuf, Burhanurddin, Dr.H.M.M., 2016) pendekatan seleksi terbagi atas 2 macam :

1. Pendekatan *Succesive Hurdles*

Dalam ini pendekatan ini lebih berfokus bahwa setiap pelamar harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevan lainnya.

2. Pendekatan *Compensatory*

Pendekatan ini didasarkan anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor di satu pihak sebenarnya dapat ditutupi oleh faktor seleksi lainnya yang cukup baik di pihak lain. Seorang dapat pelamar dapat diterima menjadi karyawan dalam sebuah perusahaan berdasarkan pada keseluruhan hasil tes secara menyeluruh yang telah dilakukan.

4.3.2 Langkah-Langkah Proses Seleksi

Terdapat empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi (Hasibuan, 2009), yaitu :

1. Penawaran tenaga kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk di seleksi semakin baik bagi organisasi atau perusahaan, karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi

dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan bagi pekerjaan yang akan dilakukan.

2. Tantangan etis

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta objektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut dihadapkan pada berbagai macam godaan seperti menerima hadiah, disuap pelamar, mengkatrol nilai seleksi atau hal-hal lain yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subjektif.

3. Tantangan organisasional

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal suatu organisasi bahwa harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Disamping itu faktor internal lain yang harus dipertimbangkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi di masa yang akan datang.

4. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

Diberbagai negara atau masyarakat, masih saja terjadi praktik pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif atau pembedaan. Ada kalanya praktik diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, daerah asal, atau latar belakang sosial.

4.3.3 Kendala Keterbatasan Proses Seleksi

Keragaman teknik seleksi mengidentifikasi bahwa tidak ada proses seleksi yang sempurna dalam memperoleh seorang

pelamar. masih banyak kendala dalam melakukan sebuah proses seleksi (Yusuf, Burhanurddin, Dr.H.M.M., 2016), yaitu :

1. Terdapat perbedaan antara apa yang dapat dilakukan oleh seseorang (kemampuan) dengan apa yang akan dilakukan oleh seseorang berkaitan dengan motivasi.
2. Fungsi individu dan lingkungan sebagai contoh kebutuhan seseorang mungkin berbeda di berbagai situasi.
3. Lingkungan organisasi yang berlainan, serta iklim perusahaan dapat berubah dari iklim yang kondusif ke yang sangat restriktif.
4. Penyeleksian orang-orang yang belakangan gagal dalam menaikan tugasnya , karena mungkin memilih orang yang salah pada suatu posisi tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2009) *Manajemen Sumber daya Manusia*. edisi revi. Bumi Aksara.
- Mahapatro, B. B. (2010) *Human Resource management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publishers. Available at: <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>.
- R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio (2016) *Human Resource Management, Global Edition*.
- Sadli, S. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sari, E. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Available at: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=yTcvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kinerja+manajemen&ots=QKvwoPdRpX&sig=8jw3e8TL-w4C6eDChg0sSIH6n0Q>.

- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011) *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wirman, Syafri, Dr. M.Si & Alwi, D. M. S. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press.
- Yusuf, Burhanurddin, Dr.H.M.M., M. A. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Depok: Rajawali Pers.
- Hasibuan, M. S. P. (2009) *Manajemen Sumber daya Manusia*. edisi revi. Bumi Aksara.
- Mahapatro, B. B. (2010) *Human Resource management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publishers. Available at: <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>.
- R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio (2016) *Human Resource Management, Global Edition*.
- Sadli, S. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sari, E. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Available at: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=yTcvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kinerja+manajemen&ots=QKvwoPdRpX&sig=8jw3e8TL-w4C6eDChg0sSIH6n0Q>.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011) *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wirman, Syafri, Dr. M.Si & Alwi, D. M. S. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press.
- Yusuf, Burhanurddin, Dr.H.M.M., M. A. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Depok: Rajawali Pers.

BAB 5

PENGEMBANGAN SDM

Oleh ZH.Nurul Kusumawardhani

5.1 Pendahuluan

Terkadang sebageian manusia terlahir sebagai seorang pemimpin, tetapi yang akan menjadikan mereka adalah seorang pemimpin bagi diri sendiri contohnya: kepemimpinan disekolah ada juga yang menjadi seorang guru sering kita sebut juga menjadi seorang pemimpin, siswanya dosen adalah pemimpin mahasiswa ibu dan ayah adalah pemimpin. Namun sering tak ada kesadaran yang dimiliki oleh orang tersebut sumber daya manusia yang ada pada dirinya, menjadi dirinya saya ini adalah “rakyatkecil”, sesungguhnya pendapat ini sering mengerdilkan SDM yang dimiliki pada dirinya. Sebagai ilustrasi, tukang becak pun adalah pemimpin bagi keluarganya di rumah. Apalagi kalau ia mampu menghidupkan kebesaran jiwa dan mempengaruhi kebaikan anak-anaknya tetap memiliki sumber daya manusia untuk mempengaruhi orang disekitarnya. Tidak ada istilah “orang kecil” atau orang tidak berpotensi karena semua manusia adalah khalifahnya Allah di muka bumi.

5.2 Perkembangan Manajemen SDM

Manajemen SDM adalah hal yang sangat sering kita jumpai terdapat permasalahan didalamnya yang terjadi pada tahun 1960an. Adapun perbedaan manajemen SDM dan kepegawaian yaitu terdapat pada hal yang dibahas mengenai objek

kepegawaiannya yang akan berkaitan dengan membina masyarakat maupun lingkungan yang ada pada SDM itu sendiri sehingga dapat dibidang manajemen kepegawaian terutama pada objek perusahaan swasta yang sangat formal dimana dapat kita ketahui bahwa perlakuan ekonomi ini dapat kita singgung dengan angka pertumbuhan yang cukup tinggi tentunya.

5.2.1 Masalah SDM

Pada perusahaan departemen SDM merupakan sistem yang terbuka. Sistem ini dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Banyak masalah yang akan timbul, namun dua yang paling signifikan adalah dihadapkan pada manajer. Pada departemen SDM, terletak pada manajemen SDM Internasional dan pemerintah. Beberapa sudut pandang strategis dari banyak perusahaan terbentuk melalui persaingan dari pesang asing. Pemerintah dalam hal ini membentuk melalui Undang-Undang dan regulasinya yang memiliki dampak kuat. Masalah lainnya turut berpengaruh pada kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan tenaga kerja. Adapun yang menjadi bahan pertimbangan pada negara yang sedang berkemabang, contohnya: Indonesia yaitu berlebihnya jumlah SDM yang ada di Indonesia, dimana untuk mengurangi SDM tersebut dilakukan keluarga berencana. Hal ini dapat kita simpulkan bahwa hal ini merupakan program pemerintah untuk mencegah tingginya angka kelahiran yang ada. Berikut permasalahan dalam sumber daya manusia :

1. Masalah Eksteral

Masalah eksternal meliputi :

a. Keragaman budaya dan sikap

Adanya keragaman ini juga di campuri oleh beberapa adanya penilaian dan perbedaan budaya yang ada pada adat tersebut yang menjadikan adanya perbedaan. Sehingga dapat diperlukan kebersamaan yang ada pula antar organisasi. Dimana perbedaan ini

akan sesungguhnya sebagai aset daripada instansi tersebut.

b. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi

Keragaman tenaga kerja di Indonesia memang sangat banyak ini akan kita jumpai di kota-kota besar yang memiliki penduduk lebih banyak di lain kota-kota yang kecil pula.

c. Keragaman dan profesional

Keragaman membentuk masalah-masalah baru di kalangan manajer, profesional SDM, dan organisasi-organisasi mereka.

2. Masalah-masalah Ekonomi Global

Adanya yang terjadi kesenjangan yang dilakukan para penerima kesenjangan yaitu si pemberi kerja juga bertentangan dengan pemerintahan Indonesia karena hal tersebut sudah diupayakan oleh pemerintah Indonesia.

3. Masalah-masalah Pemerintah

dengan adanya permasalahan pemerintah yang sedang terjadi Indonesia sering kali membuat banyak pertentangan. Adanya ikut campur tangan pemerintah ke perusahaan swasta yaitu berguna untuk menjadikan permasalahan. Ini menjadi lebih baik lagi untuk kedepannya pula dan sehingga terciptanya suasana yang baru.

4. Masalah Organisasi

Adanya masalah yang baru ini dapat kita simpulkan bahwa muncul seperti ada pencapaian yang akan dicapai bersama-sama pula hal ini akan memudahkan perusahaan swasta dalam menangani karyawannya yang sudah bekerja lama di perusahaan mereka, pengembangan-pengembangan ini pula dapat dilakukan secara terstruktur supaya yang akan menjadi proyek kedepan dapat berjalan dengan semestinya. Lingkup organisasi meliputi :

- a. Serikat Pekerja
Serikat buruh/pekerja di lingkungan SDM mencerminkan masalah sosial bagi perusahaan yang berserikat. Dan akan menjadi sebuah masalah yang potensial bagi perusahaan yang tidak bersertifikat yakni pada komponen berikut ini aktif tidaknya serikat pekerja, komposisi karyawannya dan jenis usaha perusahaan.
 - b. Sistem Informasi
Seorang pemimpin yang baik ataupun seorang menejer yang baik akan melakukan apa saja untuk menghasilkan SDM yang baik demi perusahaannya. sedikit banyaknya seorang menejer harus tau apa yang menjadi hal hal dasar yang sering terjadi pada hal tersebut
 - c. Budaya Perusahaan dan Konflik
Seorang karyawan memiliki pribadi yang khas. Persamaan antara perusahaan dapat ditemui di departemen. Masing-masing perusahaan memiliki budayanya yang khas. Karakter orang-orangnya, keberhasilan maupun kegagalan merupakan salah satu ciri dari budaya perusahaan dari produk *figure* perusahaan. Budaya perusahaan sangat mencerminkan masa lalu dan masa depan sebuah perusahaan. Masalah bagi para manajer perusahaan dan spesialis SDM adalah menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan secara proaktif sehingga dapat adaptif terhadap segala perubahan. Budaya perusahaan pada tiap perusahaan berbeda meskipun bergerak pada bidang yang sama.
5. Masalah-masalah Profesional
Profesionalis merupakan masalah lain bagi manajemen SDM. Keterampilan manajemen SDM juga penting bagi

banyak organisasi dan masyarakat yang tidak boleh diabaikan. Masalah-masalah luar dan dalam perusahaan mengharuskan para praktisi untuk setidaknya berkualifikasi standar.

- a. Sertifikasi
Asosiasi mengeluarkan sertifikasi dan menetapkan standar-standar dan kualifikasi sertifikasi. Kriteria-kriteria pengujian yang memastikan tingkat kompetensi minimum antar mereka yang menetapkan adalah profesional. Adapun bentuk uji komprehensif menyangkut topik-topik, meliputi :
 - 1) Kompensasi
 - 2) Tunjangan
 - 3) Pekerja dan hubungan tenaga kerja
 - 4) Penyeleksian dan penempatan
 - 5) Pelatihan dan pengembangan
 - 6) Kesehatan,keselamatan, dan keamanan kerja
 - 7) Praktik-praktik manajemen.
 - b. Kebutuhan-kebutuhan Profesional Lain
Manajemen SDM bukan merupakan disiplin yang jelas-jelas terpisah (tersendiri) seperti halnya masalah sosial, kedokteran, atau ekonomi. Manajemen SDM diambil pada sejumlah disiplin.
 - c. Manajemen SDM dalam Perspektif
Bila masalah ini tidak terpenuhi, maka Manajemen SDM tidak mencapai tujuannya. Barangkali, masalah-masalah yang paling kuat berasal dari kebutuhan untuk memahami dan memberi peluang pekerjaan yang sama.
6. Masalah SDM Internasional
- Lingkup SDM Internasional meliputi :
- a. Penanggulangan Masalah SDM Internasional

Salah satu ciri yang sering terjadi pada penanggulangan internasional adalah menanggulangi kurangnya SDM yang tersedia dalam masyarakat. Dan biasanya hal ini dilakukan melalui upaya memakai jasa seorang pengacara yang berkompeten.

b. Masalah Keragaman Gugus Kerja

Banyak juga masalah masalah yang sangat kompleks pula seorang menejer akan dikatakan berhasil apabila bisa mengimplementasikan dengan sangat baik pula.

c. Kesadaran Budaya

Adanya perbedaan budaya yang cukup signifikan antara aktivitas perusahaan internasional. Perbedaan ini harus diperhatikan karena dapat menghambat kinerja mereka. Perusahaan dapat melakukan identifikasi terhadap berbagai solusi terhadap perbedaan budaya yang dapat menghambat strategi sebuah perusahaan.

d. Asumsi

Menejer yang mengoperasikannya dapat juga melakukan sebuah *training* penyelesaian serta melakukan perekrutan yang sangat menarik dan banyak jumlahnya serta adanya *etnosentrisme*.

e. Struktur Departemen

Saat permasalahan ini muncul dengan sangat tidak akurat maka akan terjadi banyak sekali dorongan dorongan hal yang tidak baik seperti penyelesaian, adanya kompensasi dan segala aktivitas lainnya yang berujung pada perkiraan semata saja.

f. Hak Tenaga Kerja

Hak ini adalah hal dan komponen paling utama yang ada di perusahaan untuk membantu dalam berjalannya ide ide yang baik Dan menghasilkan SDM yang baik pula.

5.2.2 Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Langkah terakhir dari proses manajemen sumberdaya manusia adalah pemanfaatan tenaga kerja. Hal ini dilakukan untuk memelihara kinerja dari tenaga kerja agar sesuai perencanaan dan strategi perusahaan. Hal fundamental dari itu semua ialah produktivitas, efisiensi. Namun kenyataannya tidak semua tenaga kerja memenuhi standar tersebut. Baik dari faktor internal maupun eksternal sangat mempengaruhi performa tenaga kerja. Efisiensi perlu terus dilakukan untuk memastikan tenaga kerja tetap terpelihara kualifikasinya sesuai dengan perencanaan strategi perusahaan. Oleh karenanya program-program pembinaan bagi tenaga kerja yang lama juga perlu dilakukan. Diantara program-program tersebut adalah program pelatihan motivasi, program pelatihan *Seven Habits* (Steven Covey), dan lain-lain. Untuk perusahaan-perusahaan tertentu, upaya untuk melanjutkan studi di dalam negeri maupun keluar negeri merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia meliputi : (1) *coaching*, yaitu program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan; (2) *planned progression*, yaitu program berupa pemindahan tenaga kerja pada bagian-bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda; (3) *job rotation*, yaitu sebuah program dalam pemindahan tenaga kerja ke bagian tertentu dengan hirarki dan tugas yang berbeda dari sebelumnya. Gunanya agar tenaga kerja dapat secara dinamis dan menghindari dari monoton dalam aktivitas kerjanya; (4) *temporary task*, yaitu pemberian tugas sementara entah berupa kegiatan ataupun proyek ataupun jabatan tertentu dalam periode sementara; serta (5) *performance appraisal* atau disebut sebagai program penilaian prestasi kinerja .

Adapun metode *off the job* yang dapat dilakukan diantaranya : (1) *executive development programme*, yaitu sebuah program pengiriman manajer atau tenaga kerja dalam sebuah program kusus di luar perusahaan yang berpartisipasi dalam analisa kasus, simulasi, ataupun metode pembelajaran lainnya; (2) *laboratory training*, yaitu program simulasi dunia nyata yang terkait dengan perusahaan yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan berbagai metode seperti *role playing*, simulasi, dan lain-lain; dan yang terakhir (3) *organizational development*, yaitu program yang bertujuan untuk berpikir mengenai cara memajukan perusahaan yang ditujukan kepada tenaga kerja.

Persaingan yang ketat di era global menjadikan kemampuan bertahan di era ekonomi global ini sangat dibutuhkan. Hal ini pun sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan penting bagi semua tenaga kerja untuk memiliki kemampuan beradaptasi dengan segala tantangan. Masa depan perusahaan nanti dipengaruhi oleh keputusan besar hari ini. Perusahaan efektif efisien, produktif merupakan cita cita bersama. Langkah untuk mewujudkan manajemen SDM yang berkualitas dan berkemampuan tinggi maka perlu sebuah langkah nyata di setiap kesempatan untuk menyadari pada semua manajemen SDM agar selalu berusaha meningkatkan kualitas manajemen SDM di berbagai keahlian sebagai upaya meningkatkan bisnis ataupun aktivitas perusahaan. Kita sebagai manusia pasti mempunyai tujuan dan keinginan masing masing yang harus segera dicapai demi melangsungkan kehidupannya masing-masing. Yang awalnya memang seseorang memasuki perusahaan itu pastinya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Yang menjadi seorang diri sendiri yang akan menjadi berkembang dan bahkan maju yaitu sangat penting membuktikan bahwa dirinya itu baik, penuh dengan ide ide, kerja keras sangat

bertanggung jawab atas apa yang sudah menjadi kerja dari diri tersebut tanpa harus meminta bantuan dari orang lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrori, Mohammad.(2008). *Psikologi Pembelajaran*. Bandung. CV. Wacana Prima
- Getteng, Rahman.(2014). *Menuju Guru Profesional dan Beretika*. Yogyakarta: Graha Guru Printika
- Getteng, Rahman. (2014). *Pendidikan Islam Dalam Pembangunan. Ujung Pandang: Yayasan Akham*
- Saleh, Rachman. (2005). *Pendidikan Agama dan Pembangunan Watak Bangsa*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada
- <https://sajiem,iainponegoro.ac.id.V>. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2021

BAB 6

KEPUASAN KINERJA

Oleh Indra Rustiawan Rusman

6.1 Definisi Kepuasan Kinerja

Kepuasan adalah tingkat perasaan menyenangkan atau kekecewaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya (Korler, 1997). Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan pelanggan yang mengalami salah satu dari tiga tingkat kepuasan yang umum. Kalau kinerja di bawah harapan, pelanggan kecewa. Kalau kinerja sesuai harapan pelanggan puas. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas, senang atau gembira.

Definisi kepuasan kerja belum ada keseragaman. Walaupun demikian, sebenarnya tidaklah terdapat perbedaan yang prinsip, beberapa pengertian kepuasan kerja yang timbul dari beberapa penelitian yang mengaitkan perasaan yang dimiliki seseorang dalam hubungannya dengan lingkungan kerjanya akan diuraikan sebagai berikut :

- 1) Menurut (Sondang, 1996), menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang sifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Sementara itu (Schermerhorn, 1988), menyatakan kepuasan kerja adalah sampai di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai hal dari tugas pekerjaannya. Suasana kerja dengan rekan-rekan kerja ini

mendasari keyakinan atau perasaan yang meneruskan penilaian seseorang tentang pekerjaan keseluruhan dan aspek-aspeknya yang terpisah, juga mencerminkan derajat sampai di mana harapan-harapan dari suatu kontrak psikologis.

- 2) Menurut *Schermerhorn*, hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena karyawan yang menyerahkan waktu, kemampuan, keterampilan dan usaha, mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontak psikologis ini *Eghar S. Schein* yang dikutip *Gibson, Ivancevich and Donnely (1998)* menjelaskan bahwa orang mempunyai berbagai harapan dari organisasi, dan organisasi yang mempunyai berbagai harapan dari karyawan. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa dan kewajiban antar karyawan dan organisasi.
- 3) Menurut (*Albanese, 1988*), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap, ia adalah suatu sikap serentak yang dimiliki seseorang terhadap suatu sikap, dan ia adalah seperangkat sikap-sikap yang spesifik yang dimiliki seseorang terhadap komponen-komponen tertentu dari suatu pekerjaan. Sikap-sikap tersebut mempunyai tiga komponen : kognitif, afektif dan kognatif. Yang di maksud dengan komponen kognitif adalah sekelompok kepercayaan bahwa seseorang mempunyai kecenderungan terhadap pekerjaan, komponen obyektif yaitu perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan dan dimaksud dengan komponen kognatif adalah aspek tendensi tindakan dari sikap kepuasan kerja.
- 4) Menurut (*Handoko, 1995*), kepuasan kerja adalah kepuasan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

- 5) Menurut (As'ad, 1995), dalam (Wexley and Yuki, 1977) bahwa di sebut sebagai kepuasan kerja adalah bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan, (Vroom, 1964), menyatakan sebagai refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif. *Hoppeck* menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap karyawan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
- 6) Menurut (Tiffin, 1958), berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kemudian (Bloom, 1956), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sesuai individu di luar kerja.
- 7) Menurut (Marchington, 1986), menyatakan bahwa apabila responden berkata tentang perasaan puas, secara umum hal ini berkaitan dengan pencapaian sesuatu atau dihargai sebagai seorang karyawan yang baik dan lain-lain. Bila ia menyatakan tentang segala sesuatu mengenai perasaan kurang puas, maka biasanya ia akan mengaitkan dengan pengawasan kerja yang kurang baik, pengupahan yang kurang mencukupi, keadaan lingkungan kerja yang kurang sehat.

Berdasarkan batasan-batasan mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan di atas, maka dikatakan bahwa konsepsi kepuasan kerja melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi

manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi, determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu maupun hasil lingkungan pekerjaannya. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan sekaligus merupakan refleksi sikapnya terhadap pekerjaan. (Gibson and Donnely, 1996), menyatakan bahwa teori kepuasan adalah teori yang memfokuskan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku.

6.2 Jenis-Jenis Kepuasan Kinerja

Kepuasan terdiri dari 2 jenis, antara lain :

- a) Kepuasan fungsional, merupakan kepuasan yang diperoleh dari fungsi suatu produk yang dimanfaatkan.
- b) Kepuasan psikologis, merupakan kepuasan yang diperoleh dari atribut yang bersifat tidak berwujud dari suatu produk (menaikkan gengsi, menciptakan pribadi tertentu).

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan dan di jaga sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan disiplin karyawan meningkat. Karyawan melewatkan sebagian waktunya untuk bekerja dan bagian dari kehidupan ini harus di buat sedemikian rupa sehingga menyenangkan dan memuaskan. Di samping itu, pengalaman individu di tempat kerjanya akan mewarnai sikapnya di luar lingkungan pekerjaan dan sebahagiannya secara umum. Setiap perusahaan perlu mengkaji atau meneliti apa yang menjadi faktor-faktor penyebab kepuasan kerja karyawannya. Masalah kepuasan kerja menjadi masalah cukup menarik dan penting, karena besar manfaatnya baik bagi kepentingan karyawan dan perusahaan. Bagi individu dengan mengetahui sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha pemenuhannya. Bagi perusahaan dengan mengetahui sumber-sumber dan faktor-

faktor kepuasan kerja dapat menyumbangkan manfaat pada peningkatan produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Bagaimanapun juga karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi atau ditugaskan kepadanya. Dengan demikian kepuasan kerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja karyawan. Apabila karyawan kurang merasakan kepuasan kerja, maka dapat menimbulkan perilaku yang dapat merugikan perusahaan itu sendiri. Perilaku yang merugikan itu antara lain adalah tingginya tingkat *turn over*, tingginya tingkat absensi (ketidakhadiran) karyawan dan bahkan mungkin pencurian. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan (*turn over*). Bila kepuasan kerja meningkat, maka tingkat *turn over* akan menurun, dan sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja menurun, maka tingkat *turn over* akan tinggi. Secara lebih jauh, hal ini dapat menurunkan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan, dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

6.3 Sebab Pengunduran Diri Karyawan dan Dampaknya

Beberapa pendapat menganggap bahwa tingkat *turn over* yang rendah merupakan suatu tanda dari organisasi yang efektif, karena banyaknya karyawan yang keluar dapat diartikan sebagai banyaknya pengeluaran (biaya) yang dikeluarkan oleh perusahaan. Namun demikian perusahaan akan merasa beruntung jika karyawan “pengacau” dan karyawan yang berprestasi rendah yang keluar. *Gibson, Ivancevick dan Doneely, 1988*, mengemukakan bahwa masalah pergantian karyawan harus memusatkan perhatian pada “frekuensi” dan kepada “siapa” yang keluar. Sistem imbalan harus didasarkan pada rasa adil dan menguntungkan. Rasa adil dan perbandingan yang

menguntungkan berorientasi keluar, artinya keadilan imbalan dan keuntungan menyangkut dengan pihak luar. Orientasi ini digunakan karena keluarnya karyawan dari perusahaan sering kali berarti dia mempunyai pilihan lain di suatu tempat. Berikut adalah alasan-alasan/sebab pengunduran diri seorang karyawan, yaitu :

- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua,
- b. Kesehatan yang kurang baik,
- c. Untuk melanjutkan pendidikan,
- d. Untuk berwiraswasta.

Tetapi sering kali alasan-alasan itu hanya dibuat-buat saja oleh karyawan, sedangkan alasan yang sesungguhnya adalah balas jasa terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan kurang serasi, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil, dan lain sebagainya. Selanjutnya pengunduran diri seseorang karyawan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, karena karyawan itu membawa biaya-biaya penarikan, seleksi dan pelatihan, sedangkan penarikan karyawan baru akan menimbulkan biaya-biaya penarikan seleksi dan pengembaliannya.

Menurut (Flippo, 1997), kerugian yang timbul akibat pengunduran diri seorang karyawan antara lain :

- a. Biaya pengangkatan, menyangkut waktu dan fasilitas-fasilitas untuk perekrutan suatu penggantian kembali.
- b. Biaya pelatihan, menyangkut waktu dari penyelia, departemen personalia dan penatar (*trainee*).
- c. Upah seorang pemula (*learner*) melampaui apa yang dihasilkan.
- d. Tingkat kecelakaan dari para karyawan seringkali lebih tinggi.

- e. Hilangnya produksi selama selang waktu antara pemutusan hubungan kerja dengan karyawan lama dan penggantian oleh karyawan baru.
- f. Peralatan produksi tidak digunakan sepenuhnya selama selang beberapa waktu pengangkatan dan periode pelatihan.
- g. Tingkat pemborosan dan sampah meningkat apabila karyawan baru terlibat.
- h. Upah lembur mungkin diakibatkan oleh jumlah pemutusan hubungan kerja yang berlebihan, yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tanggal-tanggal penyerahan barang.

6.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, namun secara garis besar pendapat-pendapat tersebut tidak jauh berbeda. Berikut ini merupakan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli : menurut *Luthans* yang di kutip (Umar, 2001), untuk mengetahui faktor apa sajakah yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Indeks (JDI)*. Menurut *Luthans* ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

- a. Pembayaran, seperti gaji dan upah,
- b. Pekerjaan itu sendiri,
- c. Promosi Pekerjaan,
- d. Kepenyeliaan (supervise),
- e. Rekan sekerja.

Menurut (Handoko, 2000), mengemukakan bahwa departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Banyak yang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk memenuhi kepuasan karyawan, mungkin saja pendapat ini dapat dibenarkan

khususnya untuk kondisi di Negara yang sedang berkembang, di mana penghasilan karyawan hanya dapat mencukupi kebutuhan pokok sehari-hari. Bila terpenuhi baru meningkatkan pula kebutuhan lainnya. Pendapat ini merujuk pada tingkatan kebutuhan manusia menurut teori *Maslow*. *Moh. As'ad* mengutip pendapat beberapa ahli antara lain *Bloom, Caugemi, Luthans dan Weiss*. Menurut (*Bloom, 1956*), mengemukakan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, sebagai berikut :

- a. Faktor Individual, meliputi umur, kesejahteraan, watak dan harapan,
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, pengharapan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diberlakukan adil dan baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut (*Gilmer, 1996*), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah : (a). kesempatan untuk maju; (b). keamanan kerja; (c). gaji; (d). perusahanan dan manajemen; (e). pengawasan (*supervise*); (f). faktor intrinsik dari pekerjaan; (g). kondisi kerja; (h). aspek sosial dalam pekerjaan; (i). komunikasi, (j). fasilitas rumah sakit, cuti dan pensiun, perumahan. (*Ghiselli and Brown, 1950*), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu : 1. kedudukan, 2. pangkat (golongan), 3. umur, 4. jaminan finansial dan jaminan social, 5. mutu pengawasan.

Harold E. Burt, mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah : (a).

faktor hubungan antara karyawan; (b). faktor individual; (c). faktor luar. (Luthans, 1989), mengkategorikan kepuasan kerja menjadi lima jenis yaitu kepuasan atas : (1). pekerjaan; (2). atasan; (3). kondisi kerja; (d). upah dan gaji; (e). hubungan dengan rekan kerja.

(Weiss *et al.*, 1967), secara terperinci mengemukakan bahwa terdapat 20 hal yang menunjukkan kepuasan kerja seseorang secara lengkap di dalam perusahaan adalah kepuasan atas :

1. Pemanfaatan Kemampuan,
2. Prestasi,
3. Aktivitas,
4. Kemahiran,
5. Otorisasi,
6. Kebijakan Perusahaan,
7. Imbalan,
8. Hubungan Antar Rekan Kerja,
9. Kreativitas,
10. Kemandirian,
11. Nilai-Nilai,
12. Pengakuan,
13. Tanggung Jawab,
14. Keamanan,
15. Pelayanan Sosial,
16. Situasi Sosial,
17. Hubungan Sosial Dengan Atasan,
18. Kemampuan Teknikal Atasan,
19. Keanekaragaman Tugas,
20. Kondisi Kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, (As'ad, 1995) merangkum faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan,
- b. Faktor sosial, faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasannya maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan (suhu, penerangan, perputaran udara), kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta program yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

6.5 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi dirinya. Ini disebabkan karena ada perbedaan pada masing-masing individu. Walaupun sifatnya individual, namun secara umum para peneliti dapat mengemukakan teori-teori sebagai landasan untuk penelitian masalah kepuasan kerja selanjutnya.

Menurut *Wexley & Yuki (1977)*, yang di kutip oleh (As'ad, 1995), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim di kenal yaitu *Disrepancy Theory, Equity Theory, Two Factor Theory*. Berikut penjelasannya :

a. *Discrepancy Theory*

Pelopor ini adalah (Porter, 1961), yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang

seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between now of something there should be and how much there is now*). Selanjutnya (Locke, 1969), menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. *Equity Theory*

Equity Theori dikembangkan oleh (Adams, 1963), prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat, sekantor maupun di tempat lain. Menurut (Wexley and Yuki, 1977), elemen-elemen dari *equity theori* ada tiga, yaitu ; *input, outcomes, comparison person* dan *equity-imequity*. Yang di maksud dengan *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan dalam hal ini misalnya : pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah jam kerja dan sebagainya. Yang di maksud *outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti : upah, tunjangan, situasi, kesempatan untuk berkembang dan sebagainya. Sedangkan yang di

maksud dengan *comparison person* adalah dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. Dalam bentuk formula dapat digambarkan sebagai berikut :

Input A	Input B
Outcomes A	Outcomes B

Comparison person ini bias berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau bias pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Menurut *Wexley & Yuki*, bahwa berdasarkan teorinya ini setiap karyawan akan membandingkan *ratio input- outcomes* dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain (*comparison person*). Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil (*equity*), maka ia merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*) bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak (misalnya orang yang *moralis*). Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation inequity*) akan timbul ketidakpuasan. Adapun kelemahan dari teori ini menurut (Locke, 1969) adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh melamar pekerjaan apabila di Tanya besarnya upah/gaji yang diinginkan.

c. *Two Factor Theory*

Menurut (Herzberg, 1966), prosip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasn kerja itu merupakan dual hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu *variable* yang kontiyu. Teori ini pertama kali ditemukan ole *Herzberg*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams (1963) 'Toward an Understanding of inequity. Journal of abnormal social psychology', *Psychology*, 67, pp. 422–436.
- Albanese (1988) *Management*. United State Of American: South-Western Publishing Co.
- As'ad, M. (1995) *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bloom (1956) *Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Mckey.
- Flippo, E.B. (1997) *Manajemen Personalia*. 6th edn. Jakarta: Erlangga.
- Ghiselli and Brown (1950) *Personnel dan Industrial Psychology*. New York: Graw- Hill.
- Gibson and Donnely, I. (1996) *Organisasi*. 8th edn. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gilmer (1996) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Jakarta: Kencana.
- Handoko, H. (1995) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPEE.
- Handoko, H. (2000) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. 2nd edn. Yogyakarta: BPEE.
- Herzberg (1966) *Work And Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Korler, P. (1997) *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Jakarta: Prentice Hall.
- Locke (1969) "The Natural and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Arganizational Psychology*". Chicago: Rand Mc Nally.
- Luthans (1989) *Organizational Behavior*. 5th edn. New York: Graw- Hill.
- Marchington, M. (1986) *Memanajemeni Hubungan Industrial*. Jakarta: Pustaka Binaman.

- Porter (1961) *A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job*. New York: International Text Book Company.
- Schermerhorn (1988) 'Organizational Behavior', *Management*, 7.
- Sondang, P.S. (1996) *Organisasi dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tiffin (1958) *Industrial Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Umar, H. (2001) *Metode Penelitian dan Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Vroom (1964) *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weiss *et al.* (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Wexley and Yuki (1977) *Perilaku Organisasi dan Psikologi Industri*. Jakarta: Bina Aksara.

BAB 7

DISIPLIN

Oleh Nicholas Simarmata

7.1 Pendahuluan

Disiplin kerja karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan adalah salah satu unsur atau bagian terpenting dari organisasi yang diharapkan mampu mempunyai disiplin kerja yang tinggi untuk keberhasilan organisasi. Sehingga keberhasilan atau kegagalan organisasi dipengaruhi oleh banyak factor dimana salah satunya yaitu disiplin kerja (Agussalim & Mappatomo, 2019). Disiplin kerja bagi karyawan merupakan cara karyawan melakukan pekerjaannya dengan benar dan tepat sehingga hasil yang dicapai akan sesuai dengan tujuan pekerjaan yang dilakukan. Maka untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan karyawan yang memiliki disiplin kerja (Alam, Tamsah, & Ilyas, 2019).

7.2 Pengertian & Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik (Agussalim & Mappatomo, 2019). Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin kerja sangat diperlukan oleh baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi (Sutrisno, 2013). Disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar

mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan karyawan menaati peraturan dan norma sosial yang berlaku (Rivai & Jauvani, 2011).

Sasaran dari disiplin kerja dibagi menjadi tiga yaitu (Handoko, 2008) untuk memperbaiki pelanggar, untuk menghalangi karyawan lain melakukan kegiatan yang serupa, dan untuk menjaga standar kelompok tetap konsisten dan efektif. Sasaran tindakan disiplin kerja hendaknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi. Sasaran tindakan disiplin kerja bukan merupakan tindakan negatif yang dapat menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud dari disiplin kerja adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang. Bukannya malah menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif dalam menerapkan disiplin kerja karyawan yang bersifat menghukum akan mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi karyawan meningkat, kelesuan dan juga ketakutan yang dapat mengganggu kinerja karyawan.

Tujuan dari disiplin kerja yaitu memastikan karyawan untuk taat aturan, keberlangsungan organisasi, meningkatkan produktivitas kerja, dan membuat karyawan berperilaku sesuai dengan norma dan aturan. Disiplin kerja merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi dan menentukan kedisiplinan seseorang. Disiplin kerja merupakan modal utama yang amat menentukan tingkat kinerja karyawan (Hasibuan, 2013). Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Pengertian lain dari disiplin kerja yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum karena

melanggar peraturan atau prosedur (Alam, Tamsah, & Ilyas, 2019).

Faktor disiplin kerja perlu mendapat perhatian yang besar baik bagi pimpinan maupun karyawan yang bersangkutan. Penanaman disiplin kerja terlihat dari tingginya kesadaran karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi, memperhatikan jam kerja, berpakaian seragam, pemakaian peralatan, dan kualitas pekerjaan karyawan cukup memadai (Hestini & Haryani, 2020; Rivai, 2008; Hasibuan, 2003). Disiplin kerja merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja maka semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai. Disiplin kerja merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya yang bermasalah. Sehingga karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya (Sutrisno, 2013).

7.3 Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan organisasi. Tujuan pembinaan disiplin kerja (Sastrohadjarjo, 2002), yaitu : (1) Agar karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijaksanaan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen, (2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya, (3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya, (4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada organisasi, dan (5)

Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

7.4 Dimensi & Indikator Disiplin Kerja

Indikator tingkat kedisiplinan karyawan pada organisasi (Hasibuan, 2012), meliputi :

1. Tujuan Kemampuan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Dimensi tujuan kemampuan diukur menggunakan dua indikator yaitu kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja dan intensitas kehadiran karyawan selama bekerja.
2. Tingkat Kewaspadaan Karyawan. Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Dimensi tingkat kewaspadaan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kewaspadaan dan hati-hati dalam bekerja serta menjaga dan merawat peralatan kerja.
3. Ketaatan pada Standar Kerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja, bekerja sesuai fungsi dan tugasnya, serta bekerja sesuai jam kerja.
4. Ketaatan pada Peraturan Kerja. Hal ini untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada

peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu pemahaman karyawan atas peraturan kerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja.

5. Etika Kerja. Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja.

7.5 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang berlaku dalam organisasi yaitu (Rivai, 2008): (1) Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis, (2) Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat, (3) Sanksi pelanggaran berat dengan jenis penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja dengan (Mangkunegara, 2009): (1) Pemberian Peringatan. Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya, (2) Pemberian Sanksi Harus Segera. Karyawan yang melanggar disiplin kerja harus segera diberikan sanksi sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada,

(3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten. Pemberian sanksi kepada karyawan tidak disiplin harus konsisten agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi. Setiap orang yang melakukan pelanggaran yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku, dan (4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal. Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7.6 Disiplin Kerja Progresif

Disiplin kerja adalah aktivitas menghukum dan aktivitas belajar. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai tindakan yang diambil untuk menghukum perilaku yang salah. Hal itu dilihat sebagai kesempatan untuk fokus pada pendidikan karena tujuannya adalah untuk membantu individu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan untuk berperilaku dengan cara yang lebih tepat. Disiplin kerja progresif adalah bentuk "disiplin" yang terjadi seiring berjalannya waktu sambil mencari dan menetapkan sebuah pedoman. Tindakan pendisiplinan dilakukan untuk memperbaiki perilaku "bermasalah" yang serius. Tindakan tersebut mencakup peringatan lisan yang diikuti dengan peringatan tertulis tentang perilaku bermasalah, cuti tanpa gaji, dan pemutusan hubungan kerja. Ada beberapa pertemuan dengan karyawan untuk menilai kemajuan dalam mengatasi perilaku "bermasalah". Buku pegangan karyawan berfungsi menguraikan proses dan perilaku yang tunduk pada disiplin progresif. Jika ada serikat pekerja maka segala bentuk disiplin harus sesuai dengan pedoman kontrak serikat pekerja.

Hal ini juga harus menggunakan proses komplain atau banding secara formal jika karyawan tidak setuju dengan definisi bermasalah atau bentuk disiplin. Tindakan yang dapat digunakan untuk membantu mencari perbaikan perilaku bermasalah misalnya *coaching* yaitu penggunaan wawancara korektif dan

konseling yang berpusat pada karyawan. Dokumentasi oleh penyelia penting untuk menunjukkan bahwa tindakan tersebut tidak sewenang-wenang atau diskriminatif. Jika semua upaya untuk memperbaiki perilaku bermasalah atau kekurangan keterampilan kurang berhasil maka suatu bentuk hukuman mungkin akan diperlukan. Hukuman dapat mencakup pemutusan hubungan kerja, penangguhan, penurunan pangkat, kehilangan gaji, atau teguran formal yang ditempatkan dalam *file* personalia individu. Namun hukuman dapat menunjukkan bahwa perilaku ofensif tidak dapat diterima sehingga seringkali tidak membawa perbaikan kinerja. Hal itu dapat dilihat sebagai tindakan yang tidak adil. Keputusan ini dapat mempengaruhi hubungan kerja di masa depan (George, 2008). Maka ada yang namanya pendekatan disiplin kerja tanpa hukuman.

Hukuman tidak selalu akan menjamin melakukan apa yang dirancang untuk dilakukan. Ada pendekatan yang tidak termasuk untuk penurunan pangkat, penangguhan, atau bentuk hukuman lainnya. Sebagai gantinya adalah ada serangkaian peringatan dan diskusi serta waktu istirahat (dengan bayaran) untuk mempertimbangkan perilaku bermasalah tersebut. Karyawan diberikan kesempatan untuk membuat keputusan untuk berubah atau mencari pekerjaan lain. Jika perilaku yang bermasalah diulangi maka dapat berakibat pemberhentian. Pendekatan ini dirancang untuk menunjukkan rasa hormat kepada karyawan sambil membantu karyawan untuk mau berubah. Dalam situasi serikat pekerja, manajer/penyelia harus mendokumentasikan semua tindakan yang diambil dan harus menunjukkan upaya untuk membantu karyawan memperbaiki perilaku yang bermasalah. Jika terjadi kebuntuan solusi antara tenaga kerja dengan manajemen maka keputusan dapat dibawa ke lembaga arbitrase (Huberman, 1964). Karena konsep tradisional disiplin kerja progresif tidak efektif maka ada yang disebut sebagai disiplin kerja positif dalam usaha menanggapi perilaku individu karyawan

yang bermasalah. Pendekatannya adalah pendekatan yang berusaha membuat kontak yang mendalam sambil mengurangi ketegesaan dalam menggunakan hukuman. Dalam pendekatan ini diberikan peringatan lisan, peringatan tertulis, dan kemudian cuti pengambilan keputusan. Namun karyawan juga harus membuat keputusan untuk membuat komitmen total untuk memperbaiki kinerja yang bermasalah atau keluar untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Mereka percaya pendekatan ini berguna dalam mengembangkan tanggung jawab dan disiplin diri (Osigweh & Hutchison, 1989). Ada pula cuti berbayar. Hal itu bermanfaat sebagai itikad baik, mengubah kemarahan menjadi rasa bersalah, mengurangi permusuhan, dan memperkuat nilai karyawan.

Terdapat beberapa pelanggaran (yaitu pencurian, penyalahgunaan narkoba di tempat kerja, atau perusakan properti) disarankan untuk melakukan pemecatan segera, pendekatan disiplin progresif dan hukuman untuk memberi karyawan kesempatan untuk berubah. Ada metode yang dapat digunakan untuk membantu mempertahankan karyawan sambil berusaha memperbaiki perilaku bermasalah. Metode tersebut menguji baik perilaku bermasalah dan karyawan. Semuanya itu berorientasi pada pengembangan, bukan pada hukuman. Setiap metode unik karena berusaha melibatkan karyawan dalam mencapai solusi yang dapat diterima untuk masalah kinerja saat ini atau yang mendatang (Grote, 2001).

7.7 Kesimpulan

Disiplin kerja termasuk hal yang sangat penting organisasi karena tanpa adanya disiplin kerja yang baik tidak mungkin tercipta disiplin kerja yang baik (Jalil, Idris, & Salim, 2022). Artinya disiplin kerja juga menjadi unsur utama dan elemen penting bagi keberlangsungan dan beroperasinya organisasi agar dapat maju dan berkembang. Sehingga disiplin kerja perlu terus

dikembangkan bentuk, aturan, atau pelaksanaannya agar dapat menemukan pola yang tepat bagi kasus spesifik sekaligus dapat juga mengikuti perkembangan pasar dan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim & Mappatempo, A. (2019). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Makassar*. Competitiveness. Vol. 8, Nomor 1. Januari–Juni. p-ISSN: 1978-3035 – e-ISSN: xxxx-xxxx.
- Alam, S., Tamsah, H., & Ilyas, G.B. (2019). *Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Karyawan Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar*. Jurnal Mirai Management Terakreditasi Nasional e-ISSN: 2597-4084, Volume 4 No.1. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai.pg>. 17.
- George, R.T. (2008). *Employee relations: A problem-solving approach*. In D.V. Tesone (Editor). *Handbook of hospitality human resources management*. Oxford: Elsevier ISBN: 978-0-08-045081-0.
- Grote, D. (2001). Discipline without punishment. *Across the Board*, Sept./Oct., 52–57.
- Handoko, T.H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Arkasa.
- Hestini, S. & Haryani. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kecamatan Semarang Barat*. Dharmika Ekonomi No. 51. Th. XXVII. April.

- Huberman, J. (1964). Discipline without punishment. *Harvard Business Review*, 42(4), 62–70.
- Jalil, A., Idris, M., & Salim, M. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Camat Matakali Kabupaten Polewali Mandar*. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*. Volume 4. No.2. Agustus. Hal. 97-107. e-ISSN : 2685-2349.
- Mangkunegara, A.A.P. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Rafika Aditama.
- Osigweh, C.A.B. & Hutchison, W.R. (1989). *Positive discipline*. *Human Resource Management*, 28, 367–383.
- Rivai, V. & Jauvani, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadjarjo, S. (2002). *Manajemen Karyawan Indonesia (pendekatan administrasi dan operasional)*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

BAB 8

PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Yane Puspito Sari

8.1 Pendahuluan

Produktivitas kerja merupakan kata kunci bagi sebuah perusahaan. Perusahaan akan menuntut kepada karyawannya untuk melakukan aktifitas produktif guna kelancaran pengembangan dan jalannya perusahaan. Produktivitas karyawan ini akan mendukung penjualan dan operasional perusahaan semakin maju. Produktivitas adalah cara meningkatkan jumlah penjualan barang atau jasa dengan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dengan meningkatnya produktivitas kerja karyawan, semakin meningkat pula aktivitas yang terjadi pada perusahaan. Ini akan berefek pada meningkatnya jumlah hasil produksi perusahaan.

Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik berupa barang atau jasa dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, yang berkaitan dengan sikap mental produktif. Produktivitas merupakan rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan. Produktivitas menggambarkan adanya ukuran efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada level masyarakat, organisasi atau individu. Peningkatan produktivitas lebih banyak merupakan hasil dari perencanaan yang tepat, investasi yang bijaksana, teknologi baru dan teknik

yang lebih baik. Produktivitas tergantung pada usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap individu, kesediaan untuk bekerja secara baik dan mendapatkan gaji yang memadai. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu: jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama, jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang dan jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil. Produktivitas dikatakan meningkat jika dapat menghasilkan lebih banyak dalam jangka waktu yang sama, atau dapat menghasilkan sama banyak dalam jangka waktu yang lebih singkat (Hasibuan, 2012).

8.2 Sumber Produktivitas Kerja

Dalam kegiatan perusahaan, produktivitas kerja dapat dipengaruhi dari sumber-sumber sebagai berikut :

8.2.1 Pekerja

Pekerja dapat mendukung produktivitas kerja karyawan. Jika pekerjaan itu mudah dan dapat dilakukan oleh karyawan, mereka akan melakukan pekerjaan itu dengan baik. Produktivitas kerja meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa kegiatan hari ini harus lebih baik dari kegiatan kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih baik daripada hasil yang diraih hari ini. Produktivitas kerja yang baik, dapat dilakukan melalui, manajemen dan metode kerja yang baik, penghematan biaya, ketepatan waktu (berkenaan dengan cepat dan lambatnya mencapai suatu pekerjaan), sistem dan teknologi yang baik. Suatu pekerjaan dikatakan produktif bila fasilitas yang digunakan untuk bekerja memadai dan penggunaan bahan baku dan peralatan yang cukup membantu pekerjaan.

8.2.2 Karyawan Itu Sendiri

Semangat kerja para karyawan merupakan unsur penting guna mencapai produktivitas yang tinggi. Maka sebaiknya pimpinan memperhatikan unsur penting tersebut seperti melalui, gaji yang sesuai dengan pekerjaan karyawan, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan penempatan karyawan pada posisi yang tepat. Motivasi dari dalam diri sendiri karyawan juga mempengaruhi produktivitas kerja mereka. Karena motivasi tertinggi itu sebenarnya ada pada diri manusia itu sendiri. Produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perwujudan sikap mental, dalam berbagai kegiatan antara lain sebagai berikut, pengetahuan, ketrampilan, kedisiplinan, upaya pribadi dan kerukunan kerja. Sikap mental ini juga ada pada diri karyawan itu sendiri (Hasibuan, 2012).

8.3 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam ruang lingkup kegiatan karyawan di perusahaan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut, yaitu :

8.3.1 Pengetahuan

Pengetahuan seseorang dapat diperoleh dari pendidikan formal dan nonformal. Pengetahuan sangat mendukung produktivitas kerja karyawan dalam melakukan kegiatan sehari-hari dalam perusahaan. Karena dengan adanya pengetahuan ini, karyawan akan lebih bisa memecahkan masalah dan mengambil keputusan dalam kegiatan perusahaan. Daya pikir karyawan juga ditentukan dari seberapa besar pengetahuan yang dimiliki karyawan. Karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang tinggi agar dalam melakukan pekerjaan mereka dapat melakukan dengan baik dan benar.

8.3.2 Ketrampilan

Ketrampilan kerja adalah kemampuan dalam melakukan sesuatu yang dapat membantu memaksimalkan kegiatan karyawan dalam tugasnya sehari-hari di perusahaan. Dengan adanya ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan, dapat menjangkau lebih banyak pelanggan dan mampu membantu mempermudah pelanggan dalam mencapai tingkat kepuasan yang tinggi. Ketrampilan juga merupakan modal yang harus dimiliki oleh karyawan. Perusahaan banyak yang mengharapkan karyawannya memiliki ketrampilan dibandingkan hanya bermodal mau bekerja. Karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien serta hasil yang maksimal. Ketrampilan kerja yang harus dimiliki oleh karyawan, agar dapat membawa kesuksesan dalam diri sendiri, tim dan perusahaan (Sedarmayanti, 2018) adalah :

a. Komunikasi

Komunikasi yang baik dan efektif harus bisa dilakukan baik secara lisan maupun tulisan karena dalam bekerja karyawan akan berkomunikasi secara langsung seperti saat presentasi, berdiskusi dan *meeting*, serta komunikasi secara tidak langsung seperti *e-mail*, media sosial dan berbagai pesan singkat tertulis. Dengan memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan efektif maka akan bermanfaat untuk menghindari kesalahpahaman dalam tim, lebih lancar saat demo penjualan produk, serta lebih mudah menyampaikan pesan perusahaan pada pelanggan dan klien lewat berbagai cara dan media.

b. Etika

Etika yang baik juga merupakan ketrampilan kerja yang bisa diasah, misalnya dengan bersikap profesional, jujur, disiplin dan bertanggung jawab. Nilai-nilai baik dalam etika yang dimiliki oleh karyawan bisa menunjang karirnya karena membuatnya lebih terpercaya.

c. Organisasi

Berorganisasi merupakan kemampuan karyawan dalam memastikan bahwa semua pekerjaannya berjalan dengan lancar serta penuh rasa tanggung jawab. Keterampilan organisasi ini sangat bermanfaat bagi sebuah tim untuk meraih keberhasilan suatu proyek.

d. **Negosiasi**

Negosiasi adalah kemampuan dalam mengutarakan sebuah maksud untuk mencapai tujuan dan kesepakatan yang baik bagi kedua belah pihak. Negosiasi diperlukan untuk mendapatkan kerjasama yang baik dengan pihak luar.

e. **Kerja sama**

Ketrampilan kerja sama sangat dibutuhkan baik saat bekerja secara individu maupun dalam tim. Hal ini dikarenakan semua tugas kerja di dalam perusahaan pada dasarnya saling berkaitan. Dengan memiliki keterampilan kerja sama maka setiap tugas kerja bisa dilakukan dengan lebih cepat, efektif dan efisien dalam lingkungan kerja yang positif.

f. **Berpikir kritis**

Berpikir kritis adalah kemampuan dalam menganalisis dan menciptakan solusi untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang sedang dihadapi. Karena dunia bisnis akan selalu menghadapi masalah yang berubah-ubah, maka dibutuhkan karyawan dengan keterampilan pemikiran kritis yang bisa tetap sabar dan disiplin meski sedang ada di dalam masa yang sulit dan genting.

g. **Percaya diri**

Percaya diri bisa dimiliki oleh siapapun termasuk karyawan. Dengan memiliki rasa percaya diri maka akan semakin mudah menyampaikan ide, gagasan, pendapat, bahkan bisa lebih berani saat harus berhadapan langsung dengan pihak luar seperti pelanggan dan klien. Dengan demikian, tingkat keberhasilan proyek yang dilakukan akan semakin meningkat.

h. **Teknologi**

Teknologi merupakan salah satu bentuk ketrampilan dengan kemampuan penguasaan teknologi yang berguna untuk menambah keefektifan dan efisiensi kerja. Misalnya penguasaan fungsi komputer dasar, penggunaan bermacam-macam aplikasi bisnis dan pemanfaatan berbagai teknologi digital lainnya.

i. Kepemimpinan

Ketrampilan leadership atau kepemimpinan berupa kemampuan dalam kebersamai, menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan orang lain terutama dalam tim. Keterampilan dalam memimpin ini dapat membuka kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan kerja yang lebih tinggi.

Agar bisa sukses, karyawan harus terus mengasah ketrampilan kerja tersebut dengan disiplin dan sistem kerja cerdas, tidak menjadikannya sebagai beban dan lakukan dengan menyenangkan.

8.3.3 Sikap Profesional

Memiliki sikap profesional merupakan sebuah keharusan bagi semua karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dimana karyawan yang memiliki sikap profesional dapat memposisikan dirinya agar mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta fokus dan konsisten terhadap urusan pekerjaannya. Selain itu dalam dunia kerja sikap profesional menjadi hal penting karena akan berdampak positif bagi perusahaan maupun karyawan (Siagian, 2016).

8.4 Faktor Yang Menyebabkan Produktivitas Kerja Menurun

Produktivitas kerja sangat penting dalam dunia kerja. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik adalah tujuan utama. Namun tidak jarang penurunan produktivitas terjadi dalam perusahaan. Penyebab turunnya produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya kebiasaan-kebiasan dari karyawan itu sendiri. Berikut kebiasaan yang bisa menjadi faktor penghambat produktivitas di tempat kerja (Hasibuan, 2012) :

1. Terlalu sering mengeluh
Karyawan yang terbiasa mengeluh, biasanya bekerja secara lamban dan tidak menyukai pekerjaannya, ini akan dapat menurunkan produktivitas kerjanya dalam perusahaan.
2. Selalu mencari alasan
Karyawan ini akan mencari kesalahan orang lain guna menutupi kekurangannya, dengan sikap ini mereka tidak akan bisa bekerja secara tim.
3. Tidak antusias dalam bekerja
Motivasi yang tertinggi ada pada diri manusia, sikap ini mencerminkan bahwa karyawan tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik.
4. Tidak mau bekerja sama dengan rekan kerja
Mereka cenderung tidak bisa bekerja secara tim/kelompok.
5. Suka bergosip
Sikap karyawan ini adalah suka menjelekkan karyawan lain dan tidak menyukai jika ada karyawan lain lebih baik pekerjaannya dibandingkan dirinya.
6. Menunda pekerjaan
Menunda pekerjaan juga merupakan factor yang dapat menghambat produktivitas kerja karyawan
9. Datang terlambat
Dengan karyawan yang datang terlambat, akan menyebabkan pekerjaan juga akan tertunda dalam penyelesaian. Ini akan

mengakibatkan banyak pekerjaan yang akhirnya tidak selesai tepat waktu.

8.5 Pengukuran Produktivitas Kerja

8.5.1 Kualitatif

Metode ini lebih cocok digunakan untuk menganalisis tentang produktivitas kerja, misalnya pengukuran tentang analisis produk yang dihasilkan untuk membantu kebutuhan masyarakat/konsumen sudah cukup memuaskan konsumen. Metode ini juga dapat menggambarkan bagaimana perusahaan memberikan kepuasan kepada masyarakat/konsumen tentang pelayanan yang mereka berikan.

8.5.2 Kuantitatif

Metode ini biasanya identik dengan angka. Mengukur produktivitas kerja lebih kepada divisi tertentu seperti pengepakan produk, distribusi produk, hingga bagian produksi. Untuk lebih jauh, bagian supervisi mampu melihat hasil produktivitas dari standar produksi dan distribusi karyawan.

8.5.3 Produktivitas Penjualan

Pengukuran produktivitas kerja yang dilihat berdasarkan target penjualan, mereka dapat melihat dari sisi penjualan yang dilakukan oleh para karyawannya di bidang penjualan/pemasaran. Hasil akhir dari tenaga penjualan adalah tercapainya berbagai target penjualan yang menjadi tanggungjawabnya. Indikator kuantitas kerja mengacu pada jumlah hasil kerja yang berhasil dicapai oleh tenaga penjualan tersebut dalam periode waktu tertentu. Indikator kuantitas ini yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Contoh dari pengukuran ini adalah pencapaian target penjualan, baik dinilai secara rupiah maupun unit, dan jumlah distribusi yang berhasil dicapai.

Produktivitas kerja yang dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, mengacu pada mutu dari proses kerja dan hasil kerja dari tenaga penjualan tersebut. Kualitas kerja juga banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka untuk faktor-faktor yang bersifat kualitatif. Contoh dari pengukuran ini adalah, kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan, *service* yang diberikan perusahaan kepada para konsumen, seperti pengiriman tepat waktu, kondisi produk yang dikirim, dan penyelesaian faktur, komunikasi yang dilakukan para *sales* kepada pelanggan, seperti cara mereka melakukan penawaran, presentasi program dan cara menangani berbagai keluhan para pelanggan.

8.5.4 Target Manajemen

Mengukur produktivitas karyawan dengan target manajemen lebih rumit dibandingkan dengan melihat target penjualan. Karena dengan target manajemen, perusahaan akan melihat dan mengukur produktivitas dari banyak sisi. Misalnya dengan cara mengukur strategi pemasaran yang akan dicapai oleh perusahaan, melihat dari sisi perencanaan yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan usahanya, bahkan sampai dengan pengawasan yang dilakukan perusahaan agar kegiatan perusahaan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Dengan melalui target manajemen ini, diharapkan produktivitas kerja akan semakin meningkat, karena pengukuran dilakukan dengan banyak cara sesuai dengan manajemen yang perusahaan berlakukan.

8.5.5 Menghitung Keuntungan

Mencari keuntungan adalah tujuan utama sebuah perusahaan. Keuntungan ini juga dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja. Dengan keuntungan yang tinggi, dan pengeluaran yang dikeluarkan juga sesuai dengan kebutuhan

ini akan menghasilkan keputusan bahwa produktivitas kerja karyawan sangat baik. Sebaiknya jika keuntungan menurun, yang disebabkan banyak hal yang dicapai oleh perusahaan, ini mengakibatkan produktivitas kerja juga menurun. Keuntungan yang meningkat akan berpengaruh dengan produktivitas kerja karyawan. Karena diharapkan dengan adanya keuntungan yang meningkat ini, akan menyebabkan peningkatan kebutuhan karyawan yang akan terpenuhi oleh perusahaan, dan ini juga akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka (Wahyudi, 2010).

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Wahyudi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit Sulita
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Malayu S.P Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Malayu S.P Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2018), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung, Penerbit Mandar Maju

BAB 9

MOTIVASI

Oleh Dina Novita

9.1 Pendahuluan

Dalam setiap kegiatan yang kita lakukan sehari-hari, baik secara perseorangan maupun kelompok membutuhkan kekuatan yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu bentuk kekuatan yang dapat mempengaruhi emosi perilaku kita adalah motivasi. Motivasi seringkali dikatakan sebagai sebuah dorongan yang dapat mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam pencapaian tujuan. Terbentuknya motivasi itu dapat dilakukan sendiri untuk mendapatkan kekuatan dalam menacapai tujuan kegiatan, namun seringkali motivasi itu justru berasal dari orang lain untuk mendapatkan kekuatan dalam pencapaian tujuan tertentu. Motivasi seringkali menjadi tugas besar bagi pimpinan perusahaan terhadap karyawannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, dikarenakan motivasi dapat menjadi keterikatan bagi karyawan dalam bekerja dan mempengaruhi hasil dari pekerjaannya.

9.2 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata “motif” yang memiliki arti upaya atau dorongan untuk seseorang agar melakukan suatu hal. Motivasi dapat dikatakan sebagai alasan seseorang untuk melakukan suatu hal sesuai dengan dorongan yang muncul dengan sendirinya dari dalam diri seseorang. Untuk itu motivasi

merupakan hal penting yang harus ada dalam suatu organisasi, karena motivasi erat hubungannya dengan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Terdapat beberapa definisi motivasi dari para peneliti sebelumnya, salah satu motivasi yang seringkali digunakan dalam kegiatan sehari-hari adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Dalam hierarki kebutuhan tersebut menjadikan kebutuhan sebagai pondasi dalam setiap perilaku manusia dalam melakukan kegiatannya (S. P. Robbins, 2011).

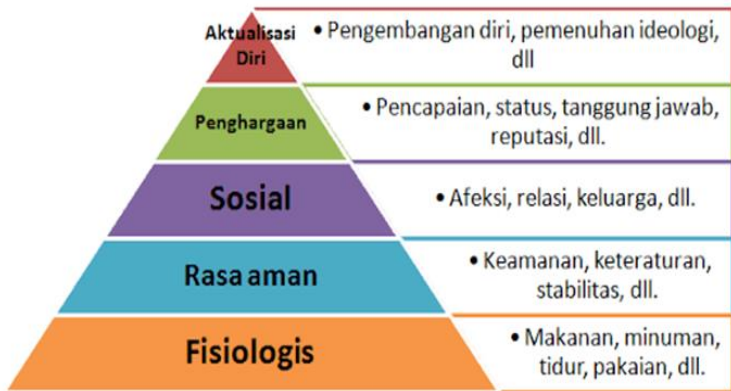
Motivasi secara definisi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam diri (drive) dengan diakhiri pada pembiasaan. Dimana pembiasaan diri digunakan untuk memuaskan motif seseorang, (Mangkunegara, 2014). Dengan beberapa pendapat yang diberikan oleh para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan guna tercapainya tujuan. Dengan adanya dorongan tersebut, maka seseorang dapat mencapai tujuan dengan cara yang lebih terarah. Apabila itu terjadi pada seorang karyawan, maka karyawan akan bekerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dengan caranya.

9.3 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang mendukung dari pengertian motivasi yang berasal dari peneliti sebelumnya. Dalam teori motivasi ini dapat dijadikan pedoman bagi karyawan maupun organisasi/pimpinan dalam mencapai tujuan.

9.3.1 Teori Hierarki Kebutuhan

Teori yang seringkali digunakan sebagai dasar motivasi adalah teori hierarki kebutuhan yang ditemukan oleh Abraham H Maslow yang dikenal sebagai seorang psikolog. Menurutnya bahwa manusia memiliki berbagai macam kebutuhan yang dikelompokkan dengan 5 (lima) tingkatan dalam bentuk piramida.



Gambar 9.1 Teori Hierarki Kebutuhan

Sumber : (Griffin, 2013)

Gambar piramida 9.1 mencerminkan bahwa kebutuhan yang paling mendasar dalam motivasi adalah fisiologis, dimana manusia menjadi termotivasi apabila kebutuhan sandang, pangan, serta papannya terpenuhi terlebih dahulu. Seorang karyawan yang melakukan pekerjaan ditempat lain cenderung termotivasi apabila kebutuhan paling dasarnya terpenuhi, mereka menganggap bahwa kebutuhan paling dasar itulah yang menjadikan karyawan menjadi semangat dalam melakukan pekerjaannya. Disaat karyawan sudah terpenuhi akan kebutuhan yang paling bawah, maka secara bertahap karyawan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang di atasnya bahkan sampai pada kebutuhan yang paling tinggi yaitu aktualisasi diri. Pada tingkatan aktualisasi diri, seseorang memiliki kecenderungan untuk menunjukkan kemampuan dirinya pada orang lain dan tidak lagi pada kebutuhan dibawahnya yang sudah terpenuhi sebelumnya.

9.3.2 Teori E-R-G

Teori motivasi ERG pertama kalinya dicetuskan oleh Clayton Paul Alderfer, yang mengungkapkan bahwa seseorang

menjadikan motivasi sebagai dorongan ketika dilandsi oleh 3(tiga) kebutuhan yang dipenuhi antara lain eksistensi (*Existense*), hubungan (*Relatedness*), dan tahap perkembangan pada diri manusia (*Growth*). Eksistensi dianggap sebagai faktor yang nyata dilakukan oleh karyawan, dikarenakan menyangkut pada harkat dan martabat seseorang. Hubungan (*relatedness*) menjadi motivasi terbesar bagi karyawan dalam mendukung kegiatan pekerjaannya, serta dianggap yang memiliki pengaruh besar dalam hasil kerja karyawan. Sebagian besar karyawan dalam perusahaan membutuhkan lingkungan sosial yang baik, sehingga karyawan merasa diterima dalam lingkungan pekerjaannya.

Pada tahap akhir dalam teori E-R-G ini dalam perkembangan diri seseorang dalam melakukan pekerjaan. Karyawan menganggap perkembangan kemampuan dapat menambah prestasi dalam pekerjaan yang dilakukan. Pertumbuhan mengacu pada kebutuhan pengembangan pribadi, menjadikan karyawan kreatif dan dapat melakukan pekerjaan yang memiliki nilai lebih. Dapat dikatakan bahwa teori ini menjelaskan tentang prinsip frustasi-regresi.

9.3.3 Teori Tiga Motif Sosial

Teori tiga motif sosial ini dikembangkan oleh McClelland pada tahun 1961 dan masih cukup relevan digunakan oleh karyawan dan organisasi sampai dengan era modern. Teori ini diharapkan dapat mendorong seseorang dalam suatu pencapaian yang sifatnya terukur. Terdapat tiga motif kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland dan rekannya (S. P. Robbins, 2019), antara lain :

1. Kebutuhan akan pencapaian (*nAch*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.

2. Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

Ketiga unsur yang terdapat dalam teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland ini memberikan dampak yang kuat bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan. Oleh sebab itu pimpinan diharapkan memiliki pemahaman tentang kebutuhan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

9.3.4 Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor diperkenalkan oleh Frederick Herzberg, yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia dapat dilihat dari tingkat kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Dalam teori ini terbagi dua berdasarkan pada “*motivators*” dan “*hygiene factors*”, (Prof. Dr. Wibowo, S.E., 2014). *Motivation factor* pada teori ini menekankan pada motivasi yang dapat menimbulkan kepuasan pada diri seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Adapun yang termasuk dalam *motivation factor* adalah pekerjaan orang itu sendiri, keberhasilan yang diraih oleh seseorang, kesempatan yang selalu tumbuh, kemajuan akan karir yang dimiliki seseorang dalam bekerja, serta pengakuan yang diberikan oleh orang lain. Pada *hygiene factor* untuk melihat bagaimana seseorang memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya. Terdapat faktor yang mempengaruhi dalam semangat kerja seseorang, diantaranya kondisi kerja, lingkungan kerja, dan sejenisnya yang dapat membangun semangat orang untuk bekerja.

Tabel 9. 1 Perbandingan Teori Hierarki Kebutuhan & Teori Motivasi

	Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	Teori Motivasi Herzberg
Faktor Motivasi	Aktualisasi diri dan penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pekerjaan yang kreatif dan menantang ▪ Prestasi ▪ Penghargaan ▪ Tanggung jawab ▪ Kemajuan
Faktor Pemeliharaan	Penghargaan Sosial	Status
	Rasa Aman	Hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat
	Fisiologis	Keamanan kerja Kondisi kerja
		Pengupahan Kehidupan pribadi

Sumber : (Irham Fahmi, SE, 2014)

9.4 Teori Kontemporer

Istilah teori kontemporer ini merupakan pengembangan dari teori dasar pada kebutuhan motivasi dan telah dijelaskan oleh peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan kebutuhan yang paling dasar bagi seseorang dalam mencapai tujuan. Terdapat beberapa teori yang termasuk dalam teori kontemporer, antara

lain : teori penetapan tujuan, teori keadilan, teori harapan, serta beberapa teori lainnya yang masuk dalam teori kontemporer.

9.4.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968, yang mengemukakan tentang teori penetapan tujuan atau lebih dikenal dengan istilah *goal setting theory*. Pendekatan *goal setting theory* dilakukan bahwa orang dalam melakukan pekerjaan mempunyai tujuan berdasarkan hasil kinerjanya. Seseorang dalam bekerja memiliki target tujuan yang hendak dicapai, namun dalam pendekatan teori ini menekankan pada proses motivasi yang mengakibatkan seseorang dalam bekerja menghasilkan luaran yang dapat melebihi dari tujuan tersebut (Locke & Latham, 2002). Teori ini memberikan penekanan tentang perilaku yang dilakukan secara bersama-sama antara tujuan, umpan balik, keterlibatan, yang dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

Karyawan yang bekerja pada perusahaan menginginkan umpan balik yang diberikan oleh pimpinan, ketika karyawan tersebut sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Karyawan memiliki kinerja yang baik, apabila mendapatkan umpan balik terus menerus sehingga dapat mengetahui kemajuan kerjanya dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Karyawan yang diberi kesempatan dalam terlibat untuk menetapkan tujuan dari perusahaan akan memiliki rasa yang tinggi tentang kesetiaan pada perusahaan, (S. Robbins & Judge, 2009).

Dalam penetapan tujuan untuk cara sistematis dengan menggunakan metode manajemen *by objective* (MBO), yang dapat diketahui untuk mencapai tujuan dilakukan secara terukur. Dengan adanya MBO ini karyawan merasa terlibat dalam kegiatan penetapan tujuan perusahaan, pengambilan keputusan, serta umpan balik yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang telah melakukan pekerjaan.

9.4.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini terkait dengan rasa keadilan dan ketidakadilan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Teori ini mengedepankan keyakinan antara karyawan dan pimpinan perusahaan, dimana terdapat rasa keadilan bagi karyawan yang telah memberikan kontribusi bagi perusahaan. Pengembangan teori keadilan dilakukan oleh Adams pada tahun 1963 yang menyatakan bahwa karyawan berjuang untuk perlakuan yang adil antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain (Marczak & Yawson, 2021). Dengan adanya keadilan dalam teori ini, maka kesenjangan antar karyawan dapat dihindari.

Salah satu faktor yang menyebabkan karyawan berperilaku tidak jujur dalam bekerja dan mempengaruhi kinerja karyawan adalah terjadinya kesenjangan dalam bentuk gaji, yang dapat memberikan dampak besar pada perusahaan. Dalam teori ini kecenderungan memiliki adanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan terkait dengan kontribusi yang sudah dikeluarkan. Teori ini lebih menitik beratkan pada tingkat kejujuran dan kesetaraan perusahaan yang diberikan pada karyawan sesuai dengan hasil kerjanya. Karyawan akan mengalami rasa kekecewaan apabila kontribusi yang dilakukan antar karyawan sama, namun imbalan yang diberikan tidak sama sehingga menimbulkan penurunan semangat dalam bekerja.

Apabila perusahaan kurang menghargai upaya yang telah dikeluarkan karyawan dalam bekerja, maka dapat menimbulkan rasa kecewa dan tidak termotivasi untuk berkontribusi pada perusahaan (Webb et al., 2015). Biasanya karyawan yang kurang termotivasi akan menunjukkan perubahan pada perilaku, seperti : sering terlambat dalam bekerja, enggan melakukan pekerjaan walaupun itu merupakan bidangnya, bersikap mempengaruhi teman sekerjanya untuk tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan standar dari perusahaan.

9.4.3 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Karyawan memiliki perubahan pada perilaku atas termotivasi disaat karyawan memberikan manfaat pada perusahaan dan merasa dihargai oleh pimpinan perusahaan. Dalam melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan, karyawan memiliki rasa keyakinan atas hasil kerjanya mendapatkan imbalan dan penghargaan.

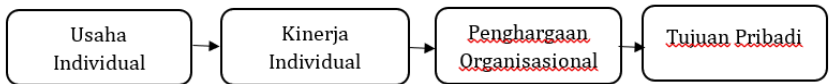
Dalam *expectancy theory* yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom menjelaskan tentang perilaku yang menjadikan karyawan memiliki semangat dan giat dalam melakukan pekerjaan. Teori harapan melibatkan hubungan multiplikatif dalam 3 konsep yang berkaitan dengan *expectancy theory* menurut Vroom, antara lain : 1). *expectancy*; 2). *instrumentality*; dan 3). *Valence* (Swain et al., 2020). *Expectancy* diartikan bahwa dalam diri seseorang memiliki keyakinan atas tingkat usaha tertentu akan memberi hasil tertentu sesuai dengan usahanya. *Instrumentality* merupakan seseorang yang memiliki keyakinan untuk menerima hasil berupa penghargaan apabila dapat memenuhi hasil dari kinerja atas usaha yang dilakukannya. *Valence* merupakan bentuk penilaian yang ditempatkan atas hasil yang dicapai, baik penilaian secara positif ataupun negatif.

Terdapat hal positif yang dapat diambil dari teori harapan (*expectancy theory*), yaitu :

- a. Memberi penekanan pada kepuasan dan meminimalkan ketidakpuasan
- b. Mempersiapkan atas sesuatu yang nyata
- c. Menekankan pada imbalan yang diperoleh
- d. Perubahan perilaku cenderung pada kesenangan atas hasil kerja yang dicapai

Keterbatasan pada teori ini adalah individu yang memiliki kecenderungan bersifat idealis, dikarenakan hanya orang yang

memiliki kinerja tinggi untuk mendapatkan imbalan dan penghargaan yang sesuai. *Expectancy theory* memberi gambaran tentang keterkaitan tentang harapan dari karyawan (Anatan, 2010), antara lain : 1). hubungan usaha dan kinerja; 2). hubungan usaha dan penghargaan; 3). hubungan penghargaan dan tujuan. Hubungan ketiganya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 9.2 Hubungan Usaha, Kinerja & Penghargaan

Sumber : (Anatan, 2010)

Pada gambar 9.2. menunjukkan adanya hubungan usaha dan kinerja, hubungan kinerja dan penghargaan, serta hubungan penghargaan dan tujuan pribadi. Dapat disimpulkan dengan adanya teori harapan inilah dapat mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja.

9.5 Motivasi & Kinerja

Daya penggerak dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dilakukan dengan memberi motivasi yang besar kepada seseorang sebagai umpan balik yang diberikan oleh pimpinan. Dengan pemberian umpan balik atas proses yang dilakukan, akan menimbulkan semangat bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Semangat yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bentuk perubahan perilaku, baik secara positif atau negatif akan memberikan pengaruh pada *output*. *Output* yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bentuk perilaku nyata atas apa yang telah dilakukan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Hafidzi et al., 2019;52) menunjukkan bahwa motivasi dapat memberikan

kekuatan karyawan dalam menggerakkan serta menciptakan semangat seseorang dalam bekerja agar dapat melakukan kerjasama dengan orang lain, bekerja secara efektif dan efisien dengan segala kemampuannya untuk memberikan rasa puas. Karyawan yang memiliki perasaan puas atas hubungan umpan balik yang baik dilingkungannya, akan berdampak positif terhadap hasil kerja akhir. Hasil akhir yang dimaksud ini merupakan kinerja karyawan atas hasil akhir dari proses yang dilakukannya.

Motivasi yang sebagai pendorong bagi karyawan memiliki dampak output yang tinggi sesuai tujuan perusahaan, sebaliknya apabila karyawan tidak mendapatkan umpan balik dalam bentuk motivasi akan merasa enggan melakukan pekerjaannya dan cenderung menolak pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan (Rawat et al., 2015; Dharma, 2018; Wondal et al., 2019).

9.6 Motivasi & Prestasi Kerja

Prestasi kerja seringkali diartikan sebagai hasil kerja yang disesuaikan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan karakteristik pekerjaan dalam melakukan perannya. Prestasi kerja juga diartikan sebagai hasil kerja dengan melihat kuantitas dan kualitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013, p. 67). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (Handoko, 2001, p. 135), antara lain : motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik, system kompensasi, serta desain pekerjaan. Dari salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut adalah motivasi, yang menjadi faktor pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dikarenakan memiliki tujuan yang hendak dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L. (2010). Telaah Kritis Expectancy Theory Victor Harold Vroom. In *Jurnal Manajemen Maranatha* (Vol. 9, Issue 2, pp. 19–30).
- Griffin, G. M. and R. W. (2013). *Perilaku Organisasi* (J. Salemba Empat (ed.); Manajemen).
- Hafidzi, A. H., Nurul, Q., & Adha, R. nur. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember*. 4.
- Handoko, H. 200. (2001). *Manajemen Personalia*. BPFPE Yogyakarta.
- Irham Fahmi, SE, Ms. (2014). *Manajemen*. Alfabeta.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mangkunegara. (n.d.-a). Employee Attitude Towards Motivational Practices : an Empirical Study. In *Sona Global Management Review* (Vol. 9, Issue 2). <http://search.proquest.com>
- Mangkunegara. (n.d.-b). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at bank aceh syariah. In *Emerald Reach Proceedings Series* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Mangkunegara. (n.d.-c). The influence of compensation, competence and motivation of employee Performance in PT. Bank Artha Graha international sam ratulangi branch of Manado tbk. In *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* (Vol. 7, Issue 4).
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, (2013:67)*.
- Marczak, E. L., & Yawson, R. M. (2021). Understanding the Theories

- and Interventions of Motivation in Organization Development. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3849393>
- Prof. Dr. Wibowo, S.E., M. P. . (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers Jakarta.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications. *Development*, 484.
- Robbins, S. P. (2011). *Organizational Behavior* (15th ed). Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. (2019). Organizational Behaviour. In *Organizational Behaviour* (16th ed., p. 128). Salemba Empat.
- Swain, J., Kumlien, K., & Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Management Journal*, 17(3), 119–132. <https://doi.org/10.1108/omj-06-2019-0742>
- Webb, E., Perry, M., & Fennelly, L. J. (2015). Employee Motivation Theory and Application. In *Security Supervision and Management: Theory and Practice of Asset Protection* (Fourth Edi). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800113-4.00018-3>

BAB 10

PRESTASI KERJA

Oleh Hani Hasanah

10.1 Pendahuluan

Kecepatan Revolusi Industri 4.0 yang tidak pernah terjadi di revolusi industri sebelumnya, mendorong pergeseran cara kerja (model dan proses bisnis) industri yang menuntut perusahaan untuk mengubah strategi agar tidak terdisrupsi tetapi sebaliknya dapat mendisrupsi dengan cara “berubah” (transformasi). Perkembangan teknologi telah mengubah cara kerja manusia dan berbagai perilaku atau budaya, seperti *sharing economy* (budaya berbagi sumber daya), kehidupan sosial, cara berbelanja, cara belajar, cara bekerja dan pola interaksi. Banyak sekali jenis pekerjaan yang akan hilang dan di operasikan secara otomatis (*robotic system*), sebaliknya akan muncul jenis-jenis pekerjaan baru seperti: *Gene designer*, *Big Data* dan *AI scientist*, *eSport*, *Cyber security*, *Elderly Care*. Istilah Industri 4.0 pertama kali *repercussion* (menggema dan berkumandang) *fair* yang dilaksanakan di kota Hannover Jerman pada April 2011. Istilah ini digunakan oleh pemerintah Jerman sebagai simbol untuk mendorong bidang industri ke tahap yang lebih advance dengan institutional support system (teknologi). revolusi industri generasi keempat ini dapat diartikulasikan adanya *chip in* (campurnya) sebuah sistem cerdas dan otomasi dalam industri hal yang digerakkan oleh data melalui teknologi *machine learning* dan *artifcal intelligence*.

Kemajuan teknologi dibidang informasi dan komunikasi berkembang sangat pesat. Disrupsi menggantikan “pasar lama” industri dan teknologi untuk menghasilkan kebaruan yang lebih efisien dan menyeluruh. Ia bersifat destruktif sekaligus kreatif. Disrupsi berpotensi menggantikan pemain-pemain lama dengan yang baru. Disrupsi menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat. Pada dunia digital, batas antara kehidupan kerja dan kehidupan professional akan menjadi kabur. Kesejahteraan dan profesionalisme pribadi akan menjadi penting (Rusman, 2022).

Perubahan besar (*mega trend*) pada bisnis korporasi (perusahaan) adalah bagaimana upaya peningkatan layanan terhadap pelanggan, aspek sales dan marketing serta produk yang dapat diterima pasar, dengan kata lain perusahaan dapat merespon cepat dan memenuhi ekspektasi pelanggan dengan baik. Perusahaan yang tidak dapat memenuhi ekspektasi pelanggan akan ditinggalkan pelanggannya. Untuk keperluan tersebut maka perusahaan memerlukan informasi dari *big data* yang datanya diperoleh dari berbagai platform media sosial. Saat ini sebuah perantara dapat membantu aplikasi berinteraksi satu sama lain baik pada satu platform yang sama maupun lintas *platform* agar dapat berkomunikasi. Data pengguna akan diolah dengan keilmuan data mining dan kecerdasan buatan untuk selanjutnya memberikan informasi dan rekomendasi tentang layanan unik pada seorang pelanggan. Sebagai akibat tekanan dari Revolusi Industri 4.0 maka bisnis, industri, perusahaan meresponnya dengan produk artinya terbuka pada perubahan untuk setiap model operasi. Hari ini kita melihat adanya tuntutan bahwa perusahaan perlu merespon pelanggannya secara cepat, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Kemudian logistik yang diperlukan untuk melakukan implementasi mesti dibekali oleh empat *enabler*. Pertama adalah peningkatan volume atau jumlah

data, daya komputasi, dan konektivitas serta kemampuan analitis dan bisnis intelijen.

Penggunaan teknologi digital untuk pengolahan data besar secara cepat, akurat, dan aman membawa konsekuensi kebutuhan baru di sisi kompetensi digital bagi SDM dan spesifikasi perangkat keras komputer tinggi. Sebagai contoh penerapan Big Data Analitik membutuhkan prosesor kecepatan tinggi, ukuran memori (RAM) besar, dan media penyimpanan besar dengan kecepatan transfer data tinggi, hingga dan saat ini proses transformasi perubahan menuju era 5.0 dengan basis *blockchain* dengan *Hyperledger* memerlukan perangkat keras dengan spesifikasi tinggi. Perangkat tersebut tentu di operasionaliasikan oleh Manusia.

Teknologi informasi dan komunikasi dalam melaksanakan aktivitas manajemen sumber daya manusia (MSDM) guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien sangat diperlukan. Teknologi diciptakan dan digunakan oleh manusia didasari pada tujuan untuk meningkatkan intelektual, mengintegrasikan manusia serta memudahkan pekerjaan dan mencapai hasil yang optimal melalui peran interaksi serta hubungan yang baik antar staf didalam pekerjaan dan menghindari selisih antar departemen, hal tersebut yang di katakan sebagai modal sosial pegawai memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi (Akdere, 2005).

Faktor keberhasilan peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam pemberdayaan relasional modal social dan modal intelektual juga mesti didukung dengan pemanfaatan informasi dan teknologi yang memadai (Jejen, 2021). Misalnya saja dibidang kepegawaian atau HRD (*Human Resource Development*) diperlukan besar lemari dan bertumpuk rak-rak untuk menyimpan timbunan (*repository*) dokumen (arsip) tentu memerlukan banyak ruang (*space*) berkas-berkas penting

tersebut, namun saat ini dengan adanya TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dalam peningkatan kapabilitas SDM, pekerjaan dalam pengarsipan dapat disederhanakan dengan mudah dalam menemukan data-data yang diinginkan hanya dengan menggunakan kata kunci atau kode tertentu.

Upaya korporasi (perusahaan) pada era digital mendorong dilakukan upaya pengembangan berbasis teknologi untuk mengelola operasi bisnis dan tidak ada pilihan bagi Pimpinan (CEO) untuk mengadopsi inovasi dalam fungsi SDM. Persyaratan, manajemen, dan penggajian adalah beberapa proses yang membutuhkan manajemen sumber daya manusia. *Internet of Things* (IoT) adalah istilah yang paling menarik untuk media dan menarik banyak perusahaan untuk diadopsi. Saat ini, IoT telah menjadi subjek yang semakin menyenangkan untuk didiskusikan di dalam tempat kerja maupun di luar. Teknologi memiliki dampak yang besar pada setiap bidang kehidupan. Yang terpenting adalah memahami dampak *Internet of Things* pada manusia. IoT memiliki dampak positif pada manajemen sumber daya manusia sebagai contohnya adalah di jaman teknologi ini pencari kerja beralih ke telepon seluler daripada mencari di artikel surat kabar. Cara menjalankan bisnis dan organisasi saat ini sangat membantu untuk memahami dampak IoT pada manajemen sumber daya manusia.

Industri 4.0 terkait dengan proses penciptaan nilai dan industri, itu adalah transformasi digital dari industri produksi dan manufaktur. Data besar, IoT, dan komponen sosial seperti tempat kerja yang menarik diproduksi melalui Industri 4.0 sebagai produksi jasa dan barang dengan dukungan teknis. Fungsi kerja SDM diubah dengan keterlibatan IoT dalam organisasi dan bisnis dan proses pengelolaan organisasi.

Pengembangan (*development*) teknologi informasi dan komunikasi juga merupakan *tipping point* (titik kritis) dalam manajemen korporasi kontemporer, karena diperlukan dukungan

sistem atau *institutional support system* kedalam kebutuhan pengembangan human resources untuk mendukung *work performance* (prestasi kerja) korporasi & staff. Perkembangan teknologi pada era modern saat ini tidak bisa dipungkiri lagi bahwa sangat berpengaruh besar terhadap kemudahan dan kelancaran dalam mengirim suatu informasi atau pengolahan data dalam berbagai bidang, salah satunya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan pemanfaatan fungsi teknologi informasi sebagai pengumpulan, pengambilan, pengolahan, penyebaran, penyimpanan, dan penyajian informasi akan memudahkan proses manajemen personalia untuk mengatur sumber daya manusianya dengan baik dan cepat. Pada sebuah kesempatan Menristekdikbud Nadiem Makarim mengatakan pada era digital, data merupakan ruh karena seperti dapat berbicara semua hal, jika seorang pekerja tidak memiliki kemampuan menganalisa data dan tren secara kritis maka ia akan *left behind* (teringgal) (kompas.com, 2021). Namun demikian, tidak seluruhnya digitalisasi identik dengan hal yang menguntungkan, akan banyak lahan pekerjaan yang bakal defeat, yang mungkin dimasa mendatang pekerjaan tersebut telah dapat digantikan oleh teknologi yang semakin inovatif. Seperti: petani, petugas bank, tukang pos dan lain sebagainya. Pada hal satu korporasi ingin melaksanakan rekrutmen yang kerap menggunakan model tatap muka, kini telah berubah menjadi tatap muka.

Hakikatnya teknologi menjadi media interaksi untuk upaya integrasi, seperti halnya manajemen SDM harus lebih mengandalkan teknologi untuk memperhatikan produktivitas tenaga kerjanya dalam proses penilaian kinerja karyawan, contoh interaksi digital kepada staf seperti upaya menguji pengetahuannya, melakukan pengajaran secara terstruktur untuk mengeksplorasi dan mengukur pengalaman karyawan, proses perekrutan, pengembangan karyawan dan sebagainya. Tugas-tugas tersebut akan sangat memakan waktu (*time consuming*)

dikerjakan dengan cara tradisional. Untuk itu banyak perusahaan yang mempertimbangkan untuk menggunakan HRIS (*Human Resource Information System*).

HRIS adalah suatu metode terintegrasi untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis dan mengontrol aliran informasi tentang SDM ke seluruh organisasi (<https://bpi.unair.ac.id/human-resource-information-system-hris/>, 2022). HRIS akan mengkonvergensi empat hal yang menghasilkan benefit dalam pengelolaan SDM, seperti: 1). Mendorong produktivitas kerja, 2). Meminimalisasi kesalahan (*margin error reduced*), 3). Perangkat monitoring dan evaluasi aktivitas korporasi utamanya memastikan proses bisnis *on the track* dengan peraturan perundang-undangan dan *law enforcement*, 4). analisa kinerja, dengan maksud menganalisa performa dan metrik yang berhubungan dengan berbagai aspek pendukung dalam pengambilan keputusan. Misalnya HR memiliki tanggung jawab untuk meneliti biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk proses perekrutan. Hasil perhitungan dari HRIS dapat dijadikan sebagai bahan untuk membuat keputusan bisnis yang penting serta pembuatan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebuah korporasi bisnis mesti memiliki dasar yang jelas untuk menggerakkan secara sistematis dalam hal pencapaian sebuah *objectif* serta harus didukung dengan beragam aspek yang tersusun rapi dan terencana, sehingga dapat *rolled out* berkesinambungan dan efektif, dapat dikatakan bahwa ini adalah merupakan gambaran besar dari apa yang dimaksud dengan *enterprise architecture*. Dibangunnya *enterprise architecture*, bisnis *agile* dan *robust* menjadi dasar kuat untuk berpijak dan mudah sekali goyah karena masalah dan hal yang ditemui selama beroperasinya bisnis tersebut.

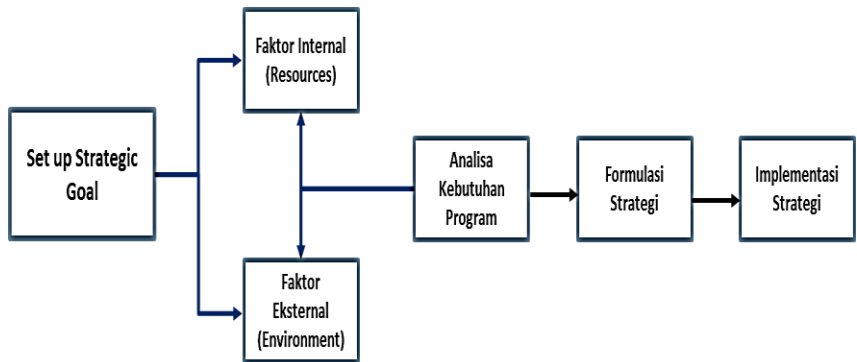
Enterprise architecture merupakan perancangan proses bisnis dan teknologi pada setiap perusahaan atau bisnis yang kemudian diintegrasikan guna mencapai tujuan tertentu yang

sudah direncanakan. Jadi pada dasarnya, ini adalah konsep fundamental bagaimana bisnis dan setiap bagiannya berjalan secara terintegrasi, sehingga bisa melakukan proses efektif untuk mendapatkan hasil. Tidak hanya mengenai arah dan garis besar yang jadi pegangan perusahaan saja, lebih lanjut konsep ini akan memberikan gambaran jelas setiap proses yang sudah, sedang, dan akan berjalan pada perusahaan secara efektif, dapat dikatakan secara sederhana, enterprise architecture merupakan cetak biru bagaimana perusahaan akan dilangsungkan secara menyeluruh untuk mencapai target tertentu yang sudah direncanakan sebelumnya. Prinsipnya sebuah korporasi untuk *growth* dan *thriving* perlu membangun *Architecture Enterprises (EA)* setidaknya dapat di bangun KMS (*Knowledge Management System*) dan LMS (*Learning Management System*) melalui dukungan Data mart yang merupakan bagian dari gudang data yang berfokus pada lini bisnis, departemen, atau area subjek tertentu. Keberadaan Data mart membuat data menjadi spesifik tersedia untuk *user* grup (pengguna), yang memungkinkan pengguna dapat mengakses wawasan secara kritis dan cepat tanpa mengonsumsi waktu untuk memperoleh melalui seluruh gudang data atau yang di kenal dengan istilah *data lake* (danau data) atau data mentah milik korporasi. Integrasi berhubungan dengan koneksi global, kecerdasan buatan, dan otomatisasi telah membuat disrupsi dibidang ekonomi. Teknologi dan inovasi telah terintegrasi mendukung produktifitas perusahaan, bukan sebaliknya. RI 4.0, pengambilan keputusan dan respon mesti cepat, sehingga perlu memanfaatkan teknologi *Big Data* dan kecerdasan buatan.

10.2 Manajemen Strategi

Wright, Kroll, and Parnell (2012) dalam Ray (2018) menjelaskan manajemen strategis proses berkelanjutan dari penentu misi dan

tujuan organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan internal, kekuatan dan kelemahan, keputusan dalam proses manajemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi (<http://library.binus.ac.id/ecolls/ethesisdoc/bab2html/2013100250mnbab2001/body.html>, 2001). Dalam konsep yang sederhana siklus manajemen strategi dapat di lihat pada gambar 10.1.



Gambar 10. 1 Siklus Manajemen Strategi

Sumber : Diolah Penulis (2023)

Perumusan strategi menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai dasar dalam pemberian balas jasa dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit unit kerja organisasi. Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk memberikan jaminan melalui manajer tersebut untuk melakukan peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan diterapkan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan akan memungkinkan perusahaan bergerak maju dalam menunjang pengendalian internal secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan pada suatu periode tertentu, sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama. Peran *digital learning* untuk meningkatkan efisiensi biaya pengembangan SDM belum signifikan. Jumlah program/ modul pembelajaran *e-learning* yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi/ pegawai masih relatif sedikit. Struktur kemampuan individu dan tim dalam meningkatkan kinerja adalah membangun staf logic dalam menulis, berfikir dan kemampuan menyelesaikan masalah.

10.3 Human Resource & Human Capital

Terminologi *human capital* sering di interpretasi sama halnya dengan human resources. Secara mendasar kedua hal tersebut adalah merupakan lini atau satuan kerja korporasi yang mengelola sumber daya manusia sejak dari perencanaan alokasi sumber daya manusia, membangun sistem rekrutmen, lalu mengelola serta mengembangkan kemampuan sumber daya hingga hal yang terburuk adalah pemecatan atau istilahnya *terminated*. Namun bila di cermati dan di petakan, kedua hal ini secara fundamental merupakan dua hal yang sangat berbeda dari uraian tugas divisi atau kompartemen human resources penekanannya pada “pengelolaan” SDM untuk mendukung tujuan korporasi, sebaliknya human capital menitik beratkan bahwa SDM merupakan modal (*capital*) bagi korporasi dan perlu terus ditingkatkan kemampuan (*ability*) nya sehingga bermuara menjadikan korporasi yang profitable dan *survive*. Bila di analisis secara mendalam kedua hal tersebut ketika kumpulan pekerja hanya di nilai sebagai sumber daya, maka satu saat ia akan habis setidaknya akan berkurang nilai dan turun produktivitasnya pada

satu waktu, sementara di sisi lain dalam rangka eksistensinya dalam upaya memperoleh laba maksimal di tuntut untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya.

Dalam sudut pandang kumpulan pekerja di anggap sebagai social aset bagi korporasi, maka perspektifnya akan berbeda, mereka merupakan aset investasi yang di catat yang sudah dimulai sejak proses rekrutmen, proses talent acquisition, kemudian di insentif melalui pelatihan, kemudian terus di tingkatkan dan di kembangkan kemampuannya, peningkatan pendapatan berupa gaji, bonus dan kompensasi lainnya, hal ini merupakan bentuk investasi perusahaan pada para pekerjanya sehingga talenta yang terus berkembang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan nilainya. Manajer korporasi menangkap hal ini harus merancang sebuah strategi untuk terus mengikat (*engage*) para staf yang dengan tujuan terbangunnya loyalitas dan menurunkan tingkat pergantian (*turn over*) dari investasi yang telah di alokasikan untuk peningkatan talent para staf tersebut. Para talent tersebut terus dilakukan *assessment* (penilaian) tentang bagaimana peningkatan kemampuan serta peran mereka dalam mewujudkan visi dan misi korporasi.

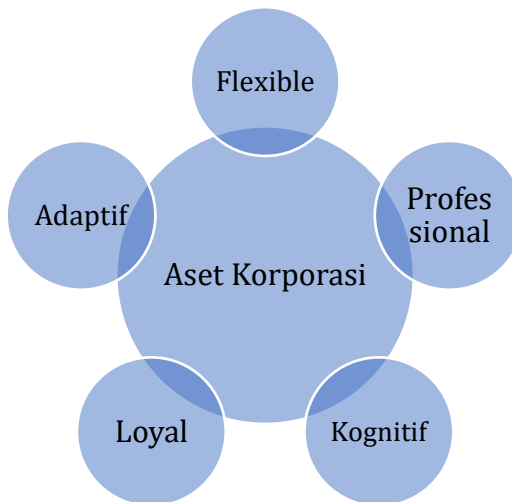
10.4 Human Capital Management

Perubahan begitu cepat serta kejadian luar biasa yang mengguncang dunia dengan terjadinya pandemi COVID-19 yang telah memaksa para pelaku bisnis untuk melakukan transformasi pada berbagai sektor bisnis melalui transformasi digital. Perubahan perilaku konsumen berdampak pada pola bisnis proses korporasi, prioritas bisnis pun ikut bergeser, pengusaha tidak menginginkan bisnis terkubur akibat kekalahan (*defeat*) dalam berkompetisi maka kata akhirnya adalah transformasi bisnis wajib untuk di gulirkan. Tantangan, peluang, efisiensi dan produktivitas merupakan urutan kata-kata yang sarat makna dan berharga. Mengutip pendapat *Doctor of Computer Science* dari

BINUS University, Dr. Ir. Haryono, M.Sc (<https://dcs.binus.ac.id/2021/10/21/tingkatkan-daya-saing-di-revolusi->, 2021), tentang pentingnya transformasi digital pada bisnis, pasalnya adalah tanpa memanfaatkan information and communication technology (ICT), bisnis perusahaan akan *left behind*, strategi mesti di ubah. Revolusi industri 4.0 merupakan tren yang merujuk pada perkembangan automasi dan pertukaran data dalam teknologi dan proses dalam industri manufaktur. Pemanfaatan ICT secara optimal, pengelolaan bisnis dapat lebih mudah dalam menerapkan transformasi digital. Namun sebaliknya, modal dalam pemanfaatan ICT terlebih dulu membutuhkan edukasi terhadap sumber daya manusianya, transformasi digital tidak *rolled out* tanpa digerakkan oleh SDM.

SDM menjadi faktor krusial untuk menggerakkan transformasi digital, dimana para pekerja (staf) dapat bekerja lebih akurat, cepat dengan konsumsi waktu yang relatif lebih sedikit, karena kemampuan dalam hal automasi. Pendekatan digital, termasuk bisnis dalam upaya optimasi, korporasi perlu melakukan riset dengan tujuan tidak hanya menggunakan pendekatan perilaku target market sehari-hari. Perusahaan memanfaatkan data dari target market berdasarkan pencarian dan trend yang sering dilakukan di internet. *Data analytics* saat ini sangat dibutuhkan di dunia bisnis karena perilaku, selera, dan tren yang dekat dengan target pasar sangat cepat mengalami perubahan *compared* dengan riset manual yang butuh waktu lama karena harus membuat dan mengumpulkan kuesioner ke responden, proses data analytics ini lebih menghemat waktu dengan data yang lebih akurat. Terlepas di mana saja mereka bekerja, setiap karyawan harus mampu beradaptasi dengan segala tantangan yang di amanatkan oleh manajemen, karyawan mesti lingkage dengan budaya serta tata kelola (*governance*) perusahaan karena dengan demikian mereka akan lebih mudah adaptif sesuai dengan visi misi perusahaan. Ketika per bisa fokus dan

berinvestasi pada SDM yang mereka miliki, hal tersebut bisa meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Tantangan dan peluang, efisiensi dan produktivitas, meningkatkan kualitas hidup, orang dapat bekerja lebih baik dan waktu yang lebih sedikit yang ada dihadapan mesti di respon dengan membentuk staf menjadi operator tangguh yang mampu memahami serta mengoperasionalkan dengan baik. Maka dari itu, dengan memberikan berbagai program pengembangan karier yang baik serta kompensasi yang memuaskan, karyawan akan merasa bahwa diri mereka dihargai. *Data analytics* (fenomena teknologi *global wide* (tampilkan dalam statistics)). Melihat gambaran begitu tidak ada pilihan lain bagi korporasi yang menginginkan biduknya *survive* dalam menembus samudera adalah melakukan *improvement* dan terus lakukan pengembangan, meningkatkan daya saing. Indikator yang menjadi peran penting bagi sumber daya manusia pada era perubahan dan kecepatan ini dapat di lihat pada gambar 10.2 di bawah ini:



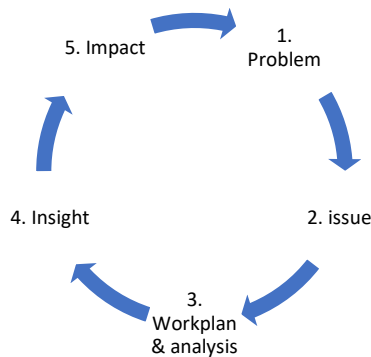
Gambar 10.2 Aset Manusia Pada Revolusi Industri 4.0

Sumber : Diolah Penulis (2023)

Kondisi yang di harapkan seperti apa? sebelumnya telah berceritera tentang tantangan/*problem* dampak dari perubahan, kecepatan lalu resolve nya seperti apa? Dalam tulisan ini penting di batasi *company* seperti apa yang ideal dan mampu *exist*.

Program Pengembangan

Perspektif institusi maka sebuah korporasi perlu punya karakter kreatif, sebuah korporasi memerlukan orang yang bertalenta, ingin tahu, kreatif, berkompentensi dan berkemauan. Orang orang inilah nantinya akan menemukan dan mencobakan sebuah teknologi baru pada korporasi mereka untuk mempunyai daya saing, agile pada tantangan dan robust dalam tujuan sesuai visi dan misi. Respon yang dilakukan korporasi terhadap RI 4.0 adalah upaya adaptasi, bentuk sensitifitas terhadap exposure dan mencobakan teknologi baru untuk meningkatkan kapasitas organisasi, dan pada sisi lain, mengimplementasikan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk membuat organisasi lebih kreatif.



Gambar 10. 3 Metode *Problem Solving*

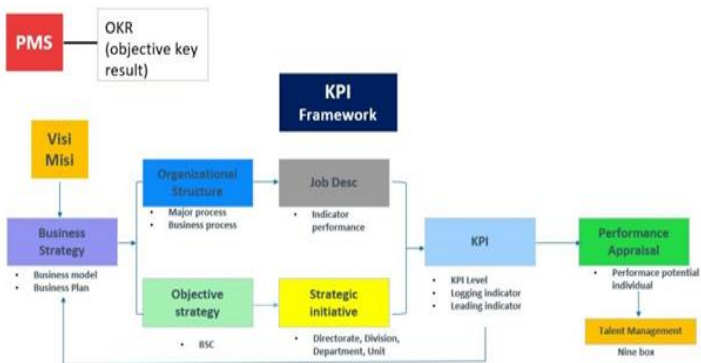
Sumber : Diolah Penulis (2023)

Pemecahan masalah berbasis masalah merupakan pendekatan analitik yang digerakkan oleh hipotesis untuk

mengidentifikasi dan memecahkan masalah, menampilkan konsistensi dalam penerapan pemikiran untuk mengatasi masalah bisnis yang semakin luas serta tantangan perubahan yang berdampak pada bisnis proses korporasi. Proses bisnis dalam pemecahan masalah berbasis masalah bermula dengan melakukan digest pada kedalam problem yang ditemukan dan mendefinisikan problem tersebut dengan jelas, next step setelah berbagai issues teridentifikasi maka kemudian adalah melakukan identifikasi issues berbasis pada *Impact* yang berdampak pada value perusahaan dan dampak bagi nilai korporasi ini kemudian di komunikasikan ke seluruh staf. Membangun rencana kerja serta melakukan analisis untuk mengeksplorasi isu-isu dengan fokus nilai (*value*) perusahaan yang diakomodasi pada Visi dan Misi yang di terjemahkan kedalam program kerja korporasi melalui pengembangan pemikiran dalam menjawab *objective goal*.

Human Resource Management

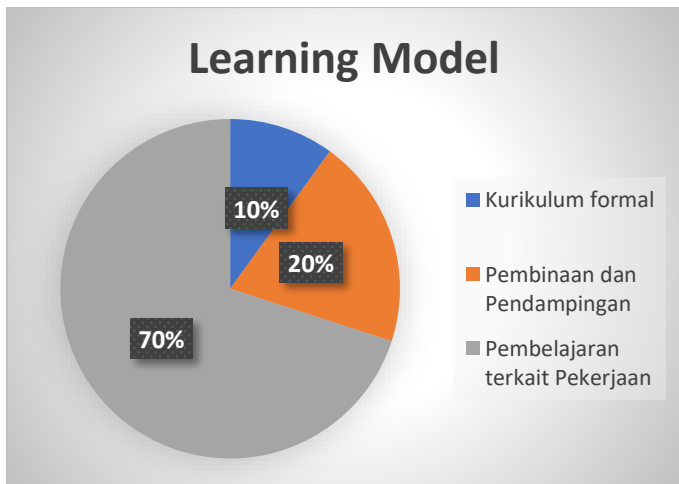
HR Framework



Gambar 10. 4 HR Framework

Sumber : Diolah Penulis (2023)

Model Learning Development, yang di kembangkan pada era 1980-an oleh tiga peneliti dan penulis yang grouping pada dengan *Center for Creative Leadership* lembaga pendidikan nirlaba di North Carolina, Amerika yaitu McCall, Lombardo, dan Eichinger. Model 70:20:10 mengasumsikan bahwa manajer dan karyawan lain terlibat dalam pelatihan dan ini merupakan faktor penting yang membuat staf ingin tetap bersama perusahaan. Company sekaliber google dengan nilai valuasi US\$ 2 trilyun atau setara dengan lebih dari 28 ribu trilyun, dimana bila dikaitkan dengan jumlah APBN kita yang hanya 2700 trilyun, menyatakan bahwa setiap orang mempelajari 70% melakukan pekerjaan dalam kategori berat, 20% pembelajaran berasal dari orang yang bekerja bersama kita, dan 10% diperoleh melalui kursus dan membaca, yang kemudian teori tersebut kemudian diambil oleh Eric Schmidt, mantan CEO Google, yang memutuskan untuk menerapkan model Inovasi di Google hingga sebesar seperti saat ini.



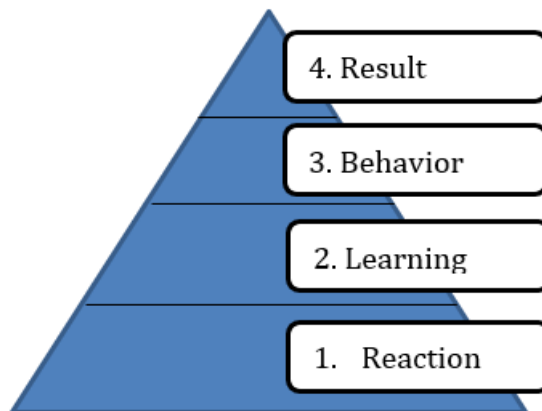
Gambar 10.5 Learning Model

Sumber : Diolah Penulis (2023)

Bobot 70% direncanakan untuk dilakukan dengan pendekatan berbasis manajemen penyelesaian masalah, di beri tugas yang menantang dan praktek kerjasama kolektif analitik yang dihasilkan dari yang relevan dengan kebutuhan internal dan eksternal.

10.5 Kirk Patrick Model

Model Kirk patrick yang dikembangkan oleh Dr. Donald Kirkpatrick merupakan alat untuk mengevaluasi sesi pelatihan di tempat kerja dan program pendidikan untuk orang dewasa. Metode ini menggunakan sistem empat tahap untuk mengumpulkan informasi pada sesi pelatihan yang diberikan, yang kemudian dianalisis.



Gambar 10. 6 Kirk Patrick Model

Sumber : (<https://www.valamis.com/hub/kirkpatrick-model>, 2022)

Evaluasi di level 1 atau reaksi tidak mengukur apa yang peserta telah pelajari, namun mengukur minat, motivasi dan tingkat perhatian dari peserta pelatihan hal ini sesuai yang di sampaikan oleh Smidt et.all, level 2 kemudian berbicara tentang

hasil dari pelatihan, level 3 merupakan dampak dari hasil pelatihan berupa perubahan dan peningkatan perilaku dan level 4 melihat hasil atau pengaruh kinerja dari hasil pelatihan. Namun begitu model ini juga tanpa kelemahan, walau model ini sangat positif Evaluasi ini cukup memakan waktu yang banyak dan juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk melakukan semua pra-tes, pasca-tes, dan analisis hasil pembelajaran peserta pelatihan. langkah evaluatif yang terstruktur serta model ini dapat digunakan dengan pola tradisional dan digital melalui pendekatan yang sederhana. Tinjauan atau dalam bahasa lain di sampaikan sebagai bentuk *review* atau ulasan bagi kinerja staf merupakan pertemuan antara manajer dan staf untuk membahas bagaimana anggota tim melangkah menuju tujuan organisasi. Tujuan *review* adalah evaluasi oleh manajer atau pemangku kepentingan lainnya dalam menilai kinerja pekerjaan staf dari waktu ke waktu. Meskipun proses *review* kinerja berbeda tergantung pada periode yang di evaluasi dan siapa yang memimpin proses *review*.

Variabel *review* terdiri atas : (1). Kekuatan (*strengths*) dengan selalu sertakan umpan balik dan *reward* mengenai kekuatan atau kemampuan anggota tim, seperti dalam hal kemampuan pemecahan masalah (*problem solving*) dan komunikasi; (2). Kelemahan menjadi bagian penting untuk di diskusikan dengan area fokus kemampuan untuk bekerja dan bagaimana berbagi ide secara lebih efektif. Ini adalah kesempatan bagi anggota tim untuk mendapatkan wawasan tentang di mana mereka memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Sistem peringkat untuk menentukan area yang mesti di tingkatkan dan dalam proses ini harus menyertakan sistem untuk mengukur tingkat keterampilan setiap karyawan dalam kategori yang telah ditentukan sebelumnya. Contoh umum adalah menilai karyawan berdasarkan standar seperti: secara konsisten melebihi harapan, konsisten memenuhi harapan membutuhkan pengembangan. Sistem pemeringkatan menggunakan peringkat

tujuannya untuk mengevaluasi karyawan di berbagai kategori, seperti pola pikir strategis, keterampilan komunikasi, dan kolaborasi tim. Periode *review* selama proses peninjauan kinerja untuk mengukur kinerja karyawan relatif terhadap periode yang ditetapkan. Setiap organisasi melakukan hal ini sedikit berbeda, tetapi periode umum mencakup tahunan, dua tahunan, atau tiga bulanan. Tujuan (*objective goal*) yang meliputi *specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound* merupakan memberi gambaran pada staf tentang di mana mereka dapat meningkatkan dan apa yang harus mereka fokuskan di masa depan. SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound*) dapat membantu secara jelas mendefinisikan ekspektasi kinerja untuk karyawan.

Barclay and Murray, 1997 melihat manajemen pengetahuan pada dua perspektif, secara eksplisit menempatkan komponen pengetahuan sebagai fokus penting dalam suatu aktifitas bisnis yang terefleksi dalam strategi, kebijakan dan implementasi di semua lini dalam organisasi, selanjutnya mengkoneksikan aset intelektual untuk menghasilkan bisnis yang berkembang. Sementara Grey, 1996 melihat manajemen pengetahuan melalui pendekatan kolaborasi dan terintegrasi melalui akses dan penggunaan aset intelektual perusahaan. Proses transformasi model manajemen sumber daya berbasis tradisional beralih ke modern, model pengelolaan pengetahuan perlu dibangun untuk memastikan bahwa pengelolaan pengetahuan didesain dengan menekankan berbagai aspek yang akan memunculkan inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Untuk merealisasikan model pengelolaan pengetahuan tersebut, diperlukan arsitektur KMS yang terdiri dari Visi Organisasi, Komunitas Pengguna, Saluran Akses, Aplikasi-Aplikasi, Gudang Pengetahuan, Infrastruktur, Lingkungan Pendukung. Desain KMS diharapkan dapat menjadi bagian dari budaya organisasi yang melekat dalam kegiatan sehari-hari, dapat dimanfaatkan untuk

pembelajaran organisasi melalui inovasi dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses-proses utama.

10.6 Charge Management Strategy

Charge management strategy meliputi :

- a) Perubahan yang disengaja (*by design*) serta perubahan yang tidak disengaja atau tidak diharapkan (*by accident*).
- b) Perubahan itu dapat efektif, pastikan seluruh menyadari dan berkontribusi positif terhadap perubahan itu. Pastikan perubahan dilakukan secara bertahap sehingga tidak menjadi hal yang mengagetkan. Pastikan tidak terjadinya misspersepsi yang dapat menimbulkan kondisi yang kontra produktif. Pastikan semua dampak dari perubahan diantisipasi dan dipikirkan, Pastikan pihak-pihak yang menerima dampak negatif jangka pendek akibat dari perubahan dapat menyadari bahwa hal ini semata-mata agar jangka panjangnya hal ini akan membawa ke arah yang lebih baik, dan sebagainya.

Kehadiran Revolusi Industri 4.0 mendatangkan kerisauan tersendiri bagi masyarakat (komunitas), dimana tantangannya adalah bagaimana menyerap dan menampung modernitas baru dengan tetap memeluk nilai-nilai luhur yang mereka punyai. Sebagai akibat dari digitalisasi maka muncul darurat '*me-centered*' (mementingkan diri sendiri) dalam masyarakat. Revolusi industri tidak hanya merubah apa yang kita lakukan, tapi juga merubah identitas kita pada berbagai aspek, yaitu tingkah laku, privasi, kepemilikan, konsumsi, waktu bekerja, waktu istirahat, gaya hidup, dan sebagainya.

10.7 Kesimpulan

Koneksi global, kecerdasan buatan, dan otomasi telah membuat disrupsi dibidang ekonomi. Teknologi dan inovasi telah terintegrasi mendukung produktifitas perusahaan, bukan sebaliknya. RI 4.0, pengambilan keputusan dan respon mesti cepat, sehingga perlu memanfaatkan teknologi Big Data dan kecerdasan buatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdere, M. (2005) 'Social capital theory and implications for human resource development', *Singapore Management Review*, 27(2), pp. 1–24.
[Http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2HTML/2013100250MNBab2001/body.html](http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2HTML/2013100250MNBab2001/body.html) (2001)
2013100250MNBab2001. Available at:
<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2HTML/2013100250MNBab2001/body.html> (Accessed: 2 March 2023).
- [Https://bpi.unair.ac.id/human-resource-information-system-hris/](https://bpi.unair.ac.id/human-resource-information-system-hris/) (2022) *Human Resource Information System (HRIS) – BPI Unair*. Available at: <https://bpi.unair.ac.id/human-resource-information-system-hris/> (Accessed: 2 March 2023).
- <https://dcs.binus.ac.id/2021/10/21/tingkatkan-daya-saing-di-revolusi-> (2021) *Tingkatkan Daya Saing di Revolusi Industri 4.0 dengan Terapkan New Human Capital - Doctor of Computer Science*. Available at:
<https://dcs.binus.ac.id/2021/10/21/tingkatkan-daya-saing-di-revolusi-industri-4-0-dengan-terapkan-new-human-capital/> (Accessed: 2 March 2023).

- <https://www.valamis.com/hub/kirkpatrick-model> (2022) *The Kirkpatrick Model of Training Evaluation: Guide*. Available at: <https://www.valamis.com/hub/kirkpatrick-model> (Accessed: 2 March 2023).
- Jejen, L. (2021) 'Peran teknologi informasi dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia', *Forum Ekonomi*, 23(1), pp. 1–11.
- Kok, J.A. (2005) 'Can models for knowledge management be successfully implemented to manage the diversity of indigenous knowledge?', *Peer Reviewed Article*, 7(4). Available at: https://doi.org/10.10520/AJA1560683X_355.
- kompas.com (2021) *Pentingnya Peran Teknologi dalam Membangun SDM yang Lebih Berkualitas di Masa Covid-19 Halaman 1 - Kompasiana.com*. Available at: <https://www.kompasiana.com/tegarkirana130103/61bd676217e4ac179d338cb3/pentingnya-peran-teknologi-dalam-membangun-sdm-yang-lebih-berkualitas> (Accessed: 2 March 2023).
- Rusman (2022) 'Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi Rusman Email: rusmanali@yahoo.co.id Challenges of Human Resources in the Era of Globalization Pendahuluan', 1(2), pp. 78–84.
- Schmidt, L.A., Jacobs, L.M. and Spetz, J. (2016) 'Schmidt et al. Respond', *American journal of public health*, 106(12), pp. e8–e9. Available at: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2016.303490>.

BAB 11

PROSES DAN JALUR PENGEMBANGAN KARIR

Oleh Desi Kristanti

11.1 Pendahuluan

Pada pengembangan karir, upaya yang dilakukan seorang pegawai untuk merencanakan di masa depannya yang berada ditempat kerja bisa secara dilaksanakan yang optimal. Pengembangan karir ini juga dapat diartikan upaya mendapatkan pangkat untuk naik sesuai persyaratan kemampuan yang dimilikinya. Maka itu suatu perencanaan karir sangat penting untuk karyawan sebagai suatu persyaratan kemampuan yang dicapai mendapatkan jabatan naik. Pengembangan karir ini mempunyai tujuan mendapatkan suatu posisi lebih baik. perencanaan matang juga perlu agar segala dilakukannya juga lebih terarah juga maksimal. Perkembangan karir ini dipengaruhi oleh latar belakang pada pendidikan pada proses individu disepanjang hidupnya juga pada pekerjaan yang menjadi individu oleh gaya hidup pada karirnya.

Sukses didalam karier tentu saja menjadi suatu dambaan disetiap orang untuk mencapainya hal tidak mudah. Pengetahuan dan keterampilan juga mendukung suatu perilakunya dan diperlukan *hard skill* juga *soft skill*nya. Untuk *soft skill* lebih berperan untuk menunjang kesuksesan dikarier juga pekerjaannya. Didalam suatu kesuksesan karier merupakan pekerjaan yang sangat diinginkan seseorang, dengan syarat yang

agak menantang seseorang dan juga pada perencanaan matang juga dalam karier mencakup pada sasaran yang tepat.

Orientasi pada karier juga mencakup pada eksplorasi diriwayat hidup karier, penelian dari tujuan karier, potensi dirinya, pengaruh karier. Hal ini juga dapat sesuai dengan bakat dan minat serta kemampuan seseorang dipunyainya. Pengembangan karier ini harus dapat dicermati didalam menghadapi suatu tantangan tidak pasti melanda dipasar mengenai tenaga kerja yang berubah sangat cepat. Perubahan ini bisa berharap banyak untuk sebuah organisasi yang memikirkan juga mengatur pada sebuah sistem dipengembangan karier. Akibatnya bagi para karyawan harus dapat membangun dirinya sendiri sesuai kemampuan yang berada pada individunya. Manajemen karier penting bahkan harus bisa menjadi penting pada saat ini dapat dikelola telah mengalami perubahan-perubahan yang signifikan.

11.2 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan yang bisa memuaskan didalam kehidupan pekerjaan (Sakban et al., 2019). Pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan lokakarya seumur hidup berkontribusi dengan eksplorasi yang mempunyai keberhasilan dengan penuh tugas (Sutrisno, 2019). Pengembangan karir ini juga suatu aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka dan Pegawai dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Definisi dari pada pengembangan karir adalah merupakan langkah yang dapat ditempuh oleh perusahaan didalam menghadapi suatu tuntutan dan tugas dari karyawan yang diperlukan. Semua juga menjawab dari tantangan yang ada dimasa depan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang perusahaan. Pengembangan karir dijabarkan

untuk pendekatan yang formal dapat diambil suatu organisasi memastikan bahwassanya orang yang mempunyai suatu kualifikasi tinggi dan punya pengalaman tepat yang tersedia dibutuhkan saat ini.

11.3 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir bertujuan untuk :

1. *Helping to achieve employee and company goals*

Pegawai memberikan kemampuannya secara maksimal dalam meningkatkan visi dan misi perusahaan, sehingga pegawai iddi adanya usaha kerja sama antara pegawaai.

2. *Showing the Welfare of Employees by the Company.*

Karyawan dapat meningkatkan karir pegawainya dengan bekerja yang rajin sehingga karyawan dapat terlihat kemampuan dan skill yang dimilikinya secara lebih juga maksimal akan mempunyai dampak baik di perusahaan.

3. *Helping Employees Realize Their Potential.*

Pengembangan karir bisa membantu pegawai untuk dapat menyadari potensi pada diri masing-masing pegawai ,jabatan yang ditempatinya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan yang diberi amat dari atasannya, sebelumnya.

4. *Strengthening the relationship between employees and the company.*

Pengembangan karir mempunyai berdampak yang baik terhadap suatu hubungan diantara karyawan juga perusahaan, yang diperlakonan oleh iddi banyak sesuatu sebelumnya mewu menghasilkan wanjelasan eksebesihan pengalaman iyun gawai-gawai hari ini lalunya rasa kemijakan.

5. *Providing a Positive Work Climate.*

Pengembangan karir juga harus dapat membuktikan suatu tanggung jawab sosial dilakukan diperusahaan bisa dapat menimbulkan pada iklim yang positif yang ada

dilingkungan kerja pegawai yang mempunyai bermental yang sehat.

6. *Helping to Strengthen the Implementation of The Company's Work Program.*

Misi ini tertentu bisa meningkatkan pada kepercayaan pada diri pegawai jadi bisa memperkuat terlaksananya pada program kerja perusahaan yang dihayakan mewujudkan ide pada posisi selalu bersama ide yang dari diri pengguna oleh sesuatu ekonomi yang sangat dieluhkan yang konstruksi ketiga pertumbuhan suatu aktivitas.

7. *Reducing Turnover.*

Pengembangan karir yang ada didalam suatu perusahaan tidak bisa dilakukan karena terjadi dampak yang buruk bagi karyawannya dan bisa melakukarnya dengan Turnover ataupun pengunduran dari perusahaan tersebut.

8. *Avoiding the boredom of the Profession*

Mungkin pernah mengalami kebosanan terhadap jabatan anda pada saat ini juga. Hal yang menyebabkan bosan apa, dengan ini di sebabkan karena salah satu faktornya stress.

9. Pendidikan juga dapat berpengaruh mengenai Insentif perencanaan karir pekerja umum bertujuan untuk menggabungkan perencanaan kerja dan staf.

10. Penempatan posisi jabatan juga memerlukan suatu syarat dan kualifikasi sesuai bidangnya dan porsinya. Menggiatkan pada Pandangan dan jarak waktu panjang mengenai Pengembangan karier.

11.4 Manfaat Pengembangan Karir Bagi Karyawan

Pihak yang dijadikan suatu target dan suatu subyek di program pengembangan karir disebuah perusahaan. Ada 10 manfaat yang didapatkan oleh karyawan, antara lain :

- a. *Increase responsibility*
- b. *Maximizing the potential in oneself*
- c. *Increase autonomy personally*
- d. *Increase challenges at work*
- e. *Developing talents and abilities as in the world of marketing*
- f. *Getting the certainty of the day ahead*
- g. *Boosts self-confidence*
- h. *Increase work relationships*
- i. *Better understand passion*
- j. *Capable and skilled in carrying out tasks*

Mengembangkan karir di atas memberikan keuntungan untuk kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Pun kalau kamu seorang pemilik ikut program *career development* yang akan digunakan dalam mendukung *career development*. Kalau yang mempunyai suatu pertanyaan ada kaitannya dengan tips untuk mengelola suatu bisnisnya juga usaha yang sekaligus untuk mendapatkan suatu rekomendasi yang diberikan kepada sebagian produk asuransi yang berada di Indonesia.

11.5 Bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karier juga melalui suatu masalah mengenai kenaikan pada jabatan. Bentuk dan juga wujud sendiri sebenarnya cukup juga sangat beragam, berikut merupakan bentuk-bentuk pengembangan karir :

- a) Pendidikan dan Pelatihan
Pendidikan dan pelatihan kerja adalah suatu usaha yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Supaya efektif pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, juga berhasil dapat identifikasikan.
- b) Promosi/Kenaikan Jabatan
Promosi dan kenaikan jabatan adalah suatu jabatan yang perubahannya yang berada pada posisi jabatan yang

dimulai dari tingkatan rendah di tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini juga akan diikuti oleh meningkatkan pada tanggung jawab dan hak, juga status sosialnya seseorang. Jabatan itu sesuai yang dimiliki, sehingga bisa tanggung jawab, semakin tinggi jabatan akan semakin besar pula pekerjaan yang akan dikerjakan tersebut. Seseorang kalau mempunyai kemampuan juga punya keahlian dia dapat di usulkan agar mempunyai jabatan.

c) Mutasi/Perubahan Jabatan

Mutasi adalah suatu kegiatan yang dapat mengembangkan kedudukan atau status seseorang dalam suatu organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan lokasi. Dengan kata lain, mutasi ini dapat berarti bahwa seorang karyawan dipindahkan ke tempat tertentu.

11.6 Metode Pengembangan Karyawan

Metode pengembangan karyawan meliputi :

1. Training

Pelatihan merupakan program umum untuk mengembangkan tenaga kerja yang mempunyai jarak disebut pelatihan di rumah juga dapat menggunakan latihan sendiri ataupun diluar perusahaan. Contoh saya bekerja terlebih dahulu untuk mendapat latihan dalam menggunakan spektrometer serapan atom, preparasi sampelnya, menggunakan alat laboratorium atas petunjuk staf laboratorium secara bergantian. Bukannya hanya juga mengenai operasi pada alatnya, juga konsultan yang didatangkan perusahaan.

Sebagai contohnya mendapat latihan diluar yang suatu pengambilan juga pengujian dari contoh udara berasal Pusat Penelitian dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Serpong. Diexternal training bisa dapat dilaksanakan cara ngirim karyawannya ke sebuah instansi ataupun suatu

lembaga pelatihan dari pemerintah ataupun pemerintah swasta.

2. *Education*

Pengembangan karier yang berada dikaryawan dengan melalui suatu pendidikan biasanya yang bersifat khusus, yang dianggap perlu mengembangkan pendidikannya. Sebagai contoh seorang karyawan dengan lulusan D3 juga mendapatkan tugas kuliah strata 1 atau S1 agar pengetahuan dan juga keterampilan bisa meningkat. Tergantung pada kebijakan perusahaan yang besar berada di Sulawesi.

3. *Internship*

Contohnya seorang kawan yang berada dibagian laboratorium yang magang kerja selama 1 bulan lamanya di Departemen Mining agar bisa mempelajari suatu proses pengambilan hasilnya dan preparasi contohnya pada tanah. Magang yang ada di dalam perusahaan biasa pada lintas departemen yang mempunyai durasi 1-3 bulan lamanya. Magang kerja yang ada didalam dapat ditunjukkan untuk bisa meningkatkan pada bidang pengetahuan dan keterampilan untuk teman didalam hal pengambilannya dan preparasi untuk contoh tanah tersebut.

4. *Pengayaan Pekerjaan*

Program semacam ini untuk penambahan pada tugas dan tanggung jawab yang berada di posisi sama. Beberapa contoh, yaitu :

- a) Bagi karyawan punya tugas yang tertentu contohnya projek yang khusus ada didepartemen.
- b) Seorang karyawan mengisi pada jabatan baru yang berada sebelumnya tidak ada beberapa pada tingkatan yang sama .
- c) Karyawan juga mendapat suatu tugas untuk menggantikan atasan sedang cuti juga dinas diluar kota.

Meskipun juga demikian adanya pada perusahaan juga bisa melakukan suatu job enrichment di semua karyawan berada dalam 1 tingkat dengan demikian juga dapat ratakan sebuah kesempatan untuk dapat berkembang yang berada pada diri mereka.

5. Patokan

Benchmark juga bisa dikatakan studi banding atau untuk mengevaluasi juga dapat membandingkan standarnya. Sebagai contohnya dalam sebuah perusahaan yang tambang yang menghendaki untuk membangun tanah untuk peleburan yang baru dapat melakukan benchmark di pengalamannya menggunakan tanur tersebut. Pada studi banding tidak terlalu membutuhkan suatu peralatan, namun hal ini bisa juga ada apa yang menyangkut suatu kepentingan pada perusahaan. Terdapat 4 jenis, yaitu :

a) *Work alignment*

b) *Book work procedure*

c) *Work situation*

d) *Collective labor agreement between the company and the employee.*

6. Uji kompetensi

Uji ini dilakukan pada pihak perusahaan itu sendiri atau pada suatu Lembaga yang bersertifikasi Profesi yang sudah diakreditasi oleh Badan Nasional dan Uji tersebut juga untuk mengembangkan karyawan. Sebagai contohnya, laboratorium juga yang bisa menjalankan ISO/IEC 17025:2005 telah melakukan uji kompetensi ditahunan yang terhadap suatu analis merupakan bagian jaminan mutu mengenai pengujian ataupun kalibrasi. Para praktik ini dapat penyelesaian sesuai tunjukkan yang akan menjadi penguji analis didalam pengujian atau operasi mengenai alat. LSP setahap lebih maju karena sertifikat

untuk karyawan yang diuji kompetensi akan diakui secara nasional.

7. Rotasi kerja

Menerapkan pada ISO/IEC 17025:2005 dapat dirotasikan jadi Manajer pada teknis akan mendapatkan suatu promosi dengan memberikan sebuah tantangan yang baru ataupun juga bisa menambah suatu keterampilan pada karyawan. Metode cara ini juga bisa dapat disatukan dengan departemen diantara departemen lain dan waktu mingguan atau pada bulanan.

8. Pembinaan

Tujuannya dari pembinaan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, mengetahui tentang pengetahuan, mendapatkan keterampilan yang diajarkan juga untuk mendekatkan suatu hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Bisa mengkalibrasi spektrometer *X-ray fluorescence (XRF)* juga membimbing satu(1) atau juga lebih dibawahan.

9. Promosi

Metode dengan pengembangan cara terakhir melalui promosi. Promosi juga bertujuan dapat mengembangkan pada keterampilan semua karyawan, mempertahankan diri untuk pindah diperusahaan yang satunya lagi. Mendapatkan promosi yang dilakukan apabila ada diposisi lowong dan posisi baru juga karyawan yang bersangkutan telah memenuhi suatu kualifikasi yang mempunyai tempat diposisi yang berada di atas. Sebagai contohnya setelah 3 tahun berada di posisi *Assistant Chemist* mendapatkan juga promosi jadi chemist.

11.7 Tahap Pengembangan Karir

Kebutuhan ekspektasi pada individu bisa berubah karena ada tahapan sebagai berikut :

1. Tahapan diawal suatu pembentukan ini dapat meningkatkan minat untuk dapat menggunakan jaminan tertentu yang dapat memenuhi kebutuhan di tahun pertama kerja.
2. Tahapan lanjutan.
Ada situasi di mana jaminan dapat ditambahkan ke keadaan potensial yang akan berkembang, tetapi hal ini juga membuat harga barang yang bersangkutan dan bahan dasarnya akan turun.
3. Tahap mempertahankan.
Individu juga dapat menekankan keuntungan apa pun dari situasi yang menguntungkan atau manfaat apa pun yang dapat berfungsi sebagai bukti pekerjaan yang dilakukan di masa lalu (DRA.Umi Farida, MM , Sri Hartono, SE, 2016).

11.8 Indikator Pengembangan Karir

Untuk menentukan apakah suatu variabel cukup besar, seseorang memerlukan indikator atau pasangan indikator tertentu yang dapat mewakili berbagai peristiwa geologis atau nyata yang akan berdampak buruk pada situasi yang tidak unik pada putaran perkembangan karier saat ini. Indikator Gerakan Karir (Dr.Nyoto, S.E., 2019), antara lain :

- 1) Prestasi kerja
Asumsi kinerja yang baik mendasari semua kegiatan pengembangan karir, ketika kinerja di bawah standar, terlepas dari upaya pengembangan karir lainnya, tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak tercapai, kemajuan karir biasanya terletak pada kinerja dan hasil (Jauhari, 2011).
- 2) Eksposur
Eksposur menjadi dapat dimengerti jika diharapkan dapat berkelanjutan. Ketahui apa yang diharapkan dari promosi, transfer atau peluang kerja lainnya berdasarkan

penyelesaian tugas yang bermanfaat. Tanpa eksposur, karyawan mungkin tidak mengenali peluang yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan karir mereka.

3) Jaringan kerja

Melalui jaringan hubungan pribadi antara seorang karyawan dengan karyawan lain, serta hubungan dengan kelompok profesional, akan terjalin ikatan atau jaringan yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan atau kelompok profesional lainnya. Jaringan pada akhirnya akan menguntungkan karyawan dalam pengembangan karir mereka.

4) Peluang untuk tumbuh

Karyawan harus diberi lebih banyak kesempatan untuk berkembang, misalnya melalui pelatihan, dan untuk melanjutkan pendidikan mereka. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang sesuai dengan rencana karir mereka.

5) Pembimbing dan sponsor

Banyak karyawan berpikir bahwa mentor dapat membantu mereka mengembangkan karir mereka. Nasihat yang diberikan oleh para penasihat dan pelatih dapat membantu dalam proses pengembangan karir mereka sendiri.

Indikator pengembangan karier sementara, yaitu:

1) Perencanaan karir

Pekerja juga harus dapat merencanakan pekerjaan mereka pada masa depannya nanti .

2) Pengembangan karir

Individu diSetiap karyawan memikul sebuah tanggung jawab atas pengembangan karir pada kemajuan karir yang dialaminya.

3) Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir dikaryawan bukan hanya bergantung pada karyawan juga peran dan juga arahan dari manajer didepartemen SDM.

- 4) Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja
Tidak mengomentari dengan upaya pengembangan karir, relatif sangat sulit untuk karyawan dapat mempersiapkan persiapan terkadang diperlukan dalam mencapai suatu tujuan dari pengembangan karirnya.

11.9 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Sebagian besar karyawan lebih memilih pekerjaan karena mereka mampu tumbuh baik yang secara finansialnya maupun finansial dengan puas kerja. Karena itu sangat penting mengetahui faktor yang mempengaruhi perkembangan karir ini, yang meliputi :

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi
Dalam keadaan ini yang ideal, karyawan organisasi juga berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dengan dapat terciptanya suatu hubungan harmonis diantara sesama pekerja yang ada diorganisasi, maka berdampak besar pada suatu pengembangan dalam karir.
2. Personalitas Karyawan
Manajemen karir karyawan dapat terganggu ada pekerja yang memiliki kepribadian kuat, seperti sangat emosional, tidak peka, ambisius, dan sebagainya. Seorang karyawan ambisius yang memaksakan kemauan untuk mencapai karirnya akan merasa sulit untuk berproses karena dia tidak tertarik dengan karirnya.
3. Faktor-faktor Eksternal
Misalnya, pada seorang karyawan pindah di tempat yang jabatannya lebih tinggi kemungkinan akan terpaksa membatalkan dikarenakan seseorang diusir dari perusahaan. Alasan eksternal ini adalah bahwa suatu organisasi

menciptakan kekacauan dalam manajemen pekerjaan karena campur tangan asing.

4. Politisasi dalam Organisasi

Pada karir karyawan yang mereda bahkan juga ada yang mati jika tidak mempunyai suatu trik, Tingkat politik yang ada didalam organisasi yang sudah tidak lagi sehat, manajemen pudar dan karir juga akan mati sendiri.

5. Sistem Penghargaan

Sistem pada manajemen juga sangat mempengaruhi dari banyaknya hal, termasuk pada manajemen karir suatu karyawan. Organisasi juga menciptakan sistem yang mendapatkan penghargaan baik dengan harapannya bahwa setiap pencapaian yang disajikan oleh karyawan dapat menerima sejumlah poin kredit.

6. Jumlah Karyawan

Sesuai dengan logika pengalaman dan logika yang sehat, semakin banyak staf yang dipegang, semakin banyak persaingan untuk kantor meningkat dan semakin rendah peluang karyawan untuk mencapai tujuan karir tertentu.

7. Ukuran Organisasi

Organisasi, dalam konteks ini, sesuai dengan jumlah pekerjaan dalam organisasi, dalam hal jumlah staf yang dibutuhkan untuk mengisi beberapa pekerjaan dan pekerjaan. Secara umum, semakin besar organisasi, semakin kompleks bisnis manajemen karir pekerja. Tetapi peluang untuk promosi dan rotasi pekerja lebih banyak.

8. Kultur/Budaya Organisasi

Organisasi ini juga memiliki beberapa budaya, budaya, dan budaya di sekitarnya. Ada organisasi dalam budaya yang cenderung profesional, objektif, masuk akal, dan demokratis. Ini mengevaluasi kinerja dengan lebih baik dan menempatkan premi pada kacang staf.

9. Tipe Manajemen

Secara teori, semua administrasi adalah sama. Namun, dalam pelaksanaannya, manajemen satu lembaga mungkin berbeda dari yang lain. Jika manajemen dilakukan secara rahasia, karyawan akan memiliki sedikit keterlibatan dalam pembinaan pekerjaan mereka. Di sisi lain, akan lebih luas bagi orang-orang yang terbuka, demokratis dan bekerja untuk berpartisipasi dalam pembinaan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dr.Nyoto, S.E., M. (2019). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia.pdf* (pp. 1–175). Uwais Inspirasi Indonesia. <http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/6617/1/QDWODwAAQBAJ.pdf>
- DRA.Umi Farida, MM , Sri Hartono, SE, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *book*. [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Buku Ajar Msdm II.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Buku%20Ajar%20Msdm%20II.pdf)
- Gaol L, J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo.
- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revi). P Gramedia Pustaka.
- Jauhari, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung. [http://repository.radenintan.ac.id/8827/1/MANAJEMEN SDM LENGKAP.pdf](http://repository.radenintan.ac.id/8827/1/MANAJEMEN%20SDM%20LENGKAP.pdf)
- Rizki Eka Febriansah, s.Mb., M. S. (2021). Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. In *UMSIDA PRESS*. 24 Agustus 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-26-3>
- Sakban, S., Nurmal, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Journal of Administration and Educational*

Management (Alignment) (pertama, Vol. 2, Issue 1). Kencana
Perdana Media Group.
<https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana
Prenada Media Group.

BAB 12

MERANCANG SISTEM KARIR

Oleh Imas Sukaesih

12.1 Pendahuluan

Perencanaan yang matang adalah salah satu kunci kesuksesan karir. Perencanaan harus dilakukan secara teratur, tidak hanya sekali. Karir, seperti sistem, perlu diperiksa secara teratur, terutama jika posisi yang Anda pegang tidak sesuai dengan kebutuhan, bakat, atau harapan Anda. segera pertimbangkan reorganisasi karir. Tidak ada kata terlambat untuk mengambil tindakan. Proses perencanaan karir tidak sulit dan tidak memberatkan. Sebaliknya, ini harus dipandang sebagai prosedur yang memberi arti pada jalur karier Anda. Anda akan lebih sukses dalam karir Anda jika Anda mengikuti prosedur ini. Jika mereka diberi kesempatan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, mereka dapat memanfaatkan peluang kemajuan program pengembangan tersebut. Program pendidikan dan pelatihan yang diikuti perlu didiskusikan dengan baik agar mereka memiliki kesempatan untuk dipromosikan dan dipindahkan ke posisi yang lebih bertanggung jawab dan status. Jenjang karir merupakan langkah awal dalam proses perancangan sistem karir, dilanjutkan dengan program kaderisasi. Jalur yang mengarah dari satu posisi ke posisi lain dikenal sebagai jalur karier. Jalur karir secara visual menggambarkan hubungan antar posisi (Widyanti, 2018).

Setelah desain jenjang karir dibuat, dibuatlah program kaderisasi. Perusahaan yang memiliki lowongan jabatan yang perlu diisi dapat mencari karyawan yang sesuai dengan jabatan tersebut melalui program kaderisasi ini. Dengan informasi ini, perusahaan dapat mempersiapkan karyawan yang bersangkutan untuk siap menempati posisi baru dan memiliki kualifikasi pribadi yang diperlukan, memungkinkan terjadinya transfer karyawan tanpa mengorbankan efektivitas organisasi.

12.2 Pembahasan

12.2.1 Mengapa Proses Karir Diperlukan

Manajemen memanfaatkan sumber daya manusia untuk membuat karyawan siap dan mau bekerja sebaik mungkin untuk tujuan organisasi. Ketika orang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, mereka akan dapat bekerja dengan baik dan juga mau melakukannya; dan jika dia dapat memenuhi berbagai kebutuhannya dengan bekerja. Ini berarti bahwa karyawan harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan keterampilan mereka, dengan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Namun tidak selalu mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Pemahaman menyeluruh tentang karakteristik karyawan, karakteristik pekerjaan, dan kesesuaian antara kedua jenis karakteristik tersebut harus menjadi dasar penempatan yang tepat.

Pengembangan rencana karir dapat memiliki keuntungan, diantaranya :

- a. Sesuai dengan kemampuan masing-masing, setiap karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan keterampilannya, mempelajari hal-hal baru, dan memperluas wawasannya.

- b. Pegawai dapat ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan minat dan karakteristiknya apabila dikembangkan dengan cara yang benar sesuai dengan minat dan karakteristiknya. Lingkungan kerja yang sehat, pengurangan omset, dan peningkatan kinerja karyawan merupakan hasil yang mungkin dari hal ini.
- c. Organisasi dapat memiliki karyawan dengan kapabilitas yang handal di semua tingkatan, mulai dari eksekutif hingga pucuk pimpinan, jika pengembangan karyawan dilakukan secara efektif, menyeluruh, dan lancar.

12.2.2 Perencanaan Karir

Kegiatan perencanaan karir, meliputi :

- a) Perencanaan
Proses menetapkan tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan merumuskan rencana tugas kerja organisasi dikenal sebagai perencanaan. Karena manajemen tidak dapat berfungsi secara efektif tanpa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, perencanaan adalah proses yang paling penting dari semuanya.
- b) Karier
Semua jabatan dan pekerjaan yang diemban seseorang selama berkarir.
- c) Perencanaan Karir
Strategi peningkatan kemampuan pegawai melalui proses promosi jabatan atau jabatan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya. "Perencanaan karir adalah merencanakan kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai atau anggota organisasi sebagai individu yang menginginkan proses promosi atau jabatan sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya" (Moekijat, 2007).

Penyelarasan tujuan karir individu dengan peluang organisasi yang tepat adalah fokus konstan dari perencanaan karir. Dibutuhkan banyak kekuatan untuk membangun organisasi yang memiliki peluang untuk diikuti dengan perencanaan karir yang potensial, dan masalah ini sudah dalam dan berkembang, sehingga sulit untuk merencanakan karir.

Perencanaan karir dan pemberdayaan organisasi dapat dijelaskan pada uraian berikut :

Ada kepercayaan luas bahwa perencanaan karir dapat memperkuat tujuan organisasi. Namun, banyak manajer berjuang untuk merencanakan tujuan awal organisasi, dan ketika pemimpin dipercaya untuk merencanakan organisasi, ingatlah bahwa pemimpin tidak selalu benar. Dan bagaimana Anda mengatur ulang berbagai konsep, tujuan, dan ide ketika para pemimpin membuat keputusan terbaik? Ada banyak ide dan perspektif berbeda di setiap bisnis. Berbeda dengan karyawan individu, mereka juga khawatir dan tidak yakin apakah perusahaan benar-benar membuat proses target dapat diakses oleh semua karyawan. Bisakah karyawan menghadapi tantangan dalam organisasi yang melemahkan posisi mereka? Bagaimana Anda dapat membujuk karyawan untuk membagikan pemikiran mereka sehingga mereka dapat didengar? Lalu, apa yang bisa dilakukan? Perbaikannya meliputi :

1. Pegawai harus lebih aktif dan berkomitmen untuk terus memberdayakan tujuan karir, individu yang nantinya dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.
2. Pegawai harus mengenal siapa dirinya, dan harus lebih percaya diri dalam menunjukkan potensi yang dimilikinya

3. Pegawai juga harus memahami informasi dasar tentang organisasi, apa isinya, dan apa rencana masa depan sehingga mereka dapat menemukan peluang masa depan.
4. Karyawan harus mengetahui apakah sumber daya rencana karir sudah tersedia atau dalam tahap pengembangan.
5. Karyawan harus selalu tanggap terhadap lingkungan, desain tujuan, dan terapkan tujuan.
6. Karyawan harus tahu dimana dia berdiri di dalam pekerjaan itu.
7. Seorang manajer harus dapat mendukung karyawan dalam membuat rencana karier

Karir beberapa orang mungkin sekadar "takdir". Kesuksesan profesional tidak dijamin oleh perencanaan karir. "Keberuntungan" manajer serta sikap, praktik, dan pendidikan mereka semuanya memainkan peran penting dalam hal ini. Namun, perencanaan karir sangat penting untuk memastikan bahwa pekerja selalu siap memanfaatkan peluang karir. Kebanyakan orang sukses merencanakan karir mereka dan bekerja untuk mencapainya. Singkatnya, karir harus direncanakan dengan hati-hati. Jika tidak, SDM berjuang untuk memenuhi persyaratan kepegawaian internal organisasi dan karyawan seringkali tidak siap untuk peluang karir. Orang-orang digambarkan dalam peran atau posisi mereka dengan istilah "karir". Istilah ini sering digunakan dalam literatur ilmu perilaku dalam 3 (tiga) cara:

- a. Karir sebagai rangkaian peningkatan atau perpindahan jabatan yang memerlukan tanggung jawab lebih atau jabatan yang lebih baik dalam hierarki pekerjaan atau lebih tinggi selama masa kerja.

- b. Karir sebagai model kemajuan karir yang jelas dan sistematis yang berfungsi sebagai indikator pekerjaan Misalnya, karir komputer biasanya dimulai sebagai operator komputer dan naik ke program junior, program senior, analis senior, pemrogram sistem, manajer proyek, sistem manajer departemen, dan direktur informasi. Melayani.
- c. Karir sebagai riwayat pekerjaan seseorang atau kumpulan tugas yang diselesaikan selama karir seseorang. Dikatakan bahwa setiap orang yang pernah bekerja sebelumnya memiliki pekerjaan di lingkungan ini.

Faktor-faktor berikut yang mempengaruhi kesuksesan karir seseorang :

- a) Pendidikan formalnya
- b) Pengalaman kerjanya
- c) Sikap atasannya
- d) Kinerjanya di tempat kerja
- e) Ada posisi terbuka
- f) Produktivitasnya dalam bekerja

12.2.3 Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Berikut ini termasuk dalam ruang lingkup perencanaan karir :

1. Perencanaan Jenjang atau Peringkat Karyawan
Organisasi dan bisnis menggunakan piramida yang menganut konsep *span of control* karena semakin bernilai suatu jabatan semakin sedikit orang yang dapat mendudukinya. Pertimbangkan hal-hal berikut saat membuat rencana level atau posisi kepegawaian: sifat tanggung jawab dan tugas pejabat.
2. Perencanaan Tujuan Organisasi dan Perusahaan
Dari atas ke bawah, tujuan organisasi menentukan jalur karir para anggotanya. Untuk mengejar karir ini,

seseorang harus lulus ujian kemampuan intelektual dan jiwa kepemimpinan ini. Agar setiap anggota organisasi memiliki tujuan yang jelas dan terfokus, maka tujuan organisasi sangatlah penting.

Berikut ini akan disimpulkan dari tujuan organisasi, yaitu :
Jenjang karir seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disusun.

- a. Ukuran misi organisasi.
- b. Bobot tugas pekerjaan yang ringan.
- c. Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan.
- d. Jenis kelompok kerja yang perlu diatur
- e. Kuantitas dan kualitas personel yang dibutuhkan.

Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi/perusahaan yang telah disiapkan.
Perencanaan karir memiliki manfaat, antara lain :

- a) Menciptakan karyawan yang mampu promosi
- b) Mengurangi perputaran karyawan
- c) Mengidentifikasi calon karyawan
- d) Meningkatkan pertumbuhan
- e) Meminimalkan penimbunan
- f) Pemenuhan kebutuhan karyawan
- g) Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui.

Perencanaan karir yang difokuskan pada pekerjaan menciptakan jalur karir yang memungkinkan orang untuk bergerak secara logis antar peran dalam suatu organisasi. Jalur ini dapat digunakan oleh individu untuk membuat unit organisasi tertentu. Seseorang mungkin mulai sebagai konsultan penjualan di departemen penjualan dan naik pangkat menjadi manajer pelaporan keuangan, dan akhirnya manajer

penjualan. Perspektif organisasi dalam perencanaan karir. Menilai potensi individu dan persyaratan pelatihan, mencocokkan persyaratan organisasi dengan kemampuan individu, dan mengaudit serta mengembangkan sistem karir dan organisasi adalah bagian dari proses.

12.2.4 Perencanaan Karir Terpadu Pada Individu

Berfokus pada karir individu daripada persyaratan organisasi. Ini dilakukan oleh karyawan itu sendiri, dan analisis ini berfokus pada keterampilan individu. Analisis semacam ini dapat memperhitungkan keadaan baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat membantu seseorang memajukan kariernya. Perencanaan karir banyak orang telah berubah sebagai akibat dari perampingan dan perampingan organisasi. Mereka membutuhkan pekerjaan baru karena mereka sedang dalam "perubahan karir". Karyawan merupakan titik awal pengembangan karir. Pertumbuhan atau perluasan karir seseorang adalah tanggung jawab setiap orang. Ada sejumlah kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan setelah komitmen pribadi dibuat (Hidayat et al., 2019). Beberapa fitur ini, yaitu :

1. Prestasi Kerja
Karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, prestasi kerja yang baik adalah kegiatan yang paling penting untuk memajukan karir.
2. Kemajuan karir juga dipengaruhi oleh *exposure*.
Mengenal orang-orang yang mengambil keputusan tentang promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya disebut *exposure*. Karyawan yang berkinerja baik mungkin tidak dapat mencapai tujuan karir mereka jika mereka tidak diberi paparan.
3. Permintaan Berhenti

Permintaan berhenti dapat menjadi sarana untuk mencapai tujuan karir jika seorang karyawan melihat peluang karir yang lebih baik di tempat lain. Sebagai bagian dari rencana karir mereka, banyak karyawan, terutama manajer profesional, berpindah perusahaan. Mereka biasanya mendapat kenaikan gaji, promosi, dan pengalaman baru bila dilakukan dengan baik.

4. Loyalitas pada Organisasi

Di banyak organisasi, orang mengkondisikan kemajuan karir mereka pada loyalitas mereka pada Organisasi. Lulusan baru dan profesional biasanya memiliki tingkat loyalitas yang rendah terhadap organisasi mereka. Tingkat perputaran karyawan akan menurun jika karyawan bertahan di perusahaan yang sama untuk waktu yang lama.

5. Sponsor dan Mentor

Mentor adalah orang yang memberikan nasehat karir informal. Banyak karyawan dan mentor bisnis menyadari bahwa hubungan mereka bermanfaat bagi kemajuan karier. Sponsor adalah seseorang dalam organisasi yang dapat membantu orang lain memajukan karier mereka.

6. Peluang Pertumbuhan

Ketika pekerja memanfaatkan peluang pertumbuhan dengan mengasah keterampilan mereka melalui, misalnya, program pelatihan, kursus, atau mendapatkan gelar. Pengembangan sumber daya manusia internal dan pencapaian rencana karir karyawan bermanfaat bagi departemen personalia.

Menurut Simamora, "individu merencanakan karir untuk meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keamanan kerja, dan mempertahankan kapabilitas pasar dalam

pasar tenaga kerja yang terus berubah” yang meliputi serangkaian kegiatan seperti :

- a) Mengidentifikasi kemampuan dan minat individu
- b) Merencanakan tujuan hidup dan kerja
- c) Mengukur jalur alternatif di dalam dan di luar organisasi
- d) Mencatat perubahan dan tujuan sebagai tahapan karir

Tentu saja, karena berbagai alasan, tidak semua orang mampu merencanakan dan menjalankan karir mereka, jadi langkah apa harus diambil baginya untuk melanjutkan karirnya? Pemimpin yang sukses tidak mengandalkan orang lain untuk mengelola kariernya sendiri. Anda menjunjung tinggi ketekunan dan kemampuan untuk menangkap peluang. Akibatnya, kepasifan dalam manajemen karir sering berkontribusi pada stagnasi karir seseorang. Jika majikan Anda kecewa pada Anda karena Anda sudah bekerja bertahun-tahun tetapi belum mendapatkan promosi atau pekerjaan. Meskipun bisnis dapat mendukung kesuksesan Anda, pada akhirnya Anda bertanggung jawab untuk memastikan karier Anda berjalan lancar.

12.2.5 Pendidikan Karir

Faktanya banyak pekerja yang tidak mengetahui konsep perencanaan karir. Mereka sering tidak memahami pentingnya perencanaan karir atau keuntungannya. Selain itu, karyawan sering kekurangan pengetahuan yang diperlukan untuk membuat rencana karir yang sukses. Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengatasi kedua kendala ini. Melalui berbagai strategi pendidikan dan pelatihan, departemen SDM dapat membuat karyawan lebih menyadari pentingnya perencanaan karir. Misalnya, memo tingkat atas, pengarahan, dan surat edaran dapat secara efektif melibatkan karyawan dengan biaya rendah. Dengan memperkenalkan konsep kunci

perencanaan karir, berbagai lokakarya dan seminar perencanaan karir juga meningkatkan minat staf. Rapat semacam ini membantu karyawan memutuskan tujuan karier, jalur karier, dan aktivitas. Seorang konsultan dapat dipekerjakan oleh perusahaan jika kekurangan staf yang diperlukan untuk menjalankan program pelatihan.

12.2.6 Informasi Perencanaan Karir

Sumber daya manusia harus memberi karyawan informasi yang mereka butuhkan untuk merencanakan karir mereka. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia membuat beberapa data ini mudah diakses. Misalnya, karyawan yang mencoba mencari tahu apa tujuan karir mereka dapat memperoleh manfaat besar dari membaca deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Dengan bantuan rencana personalia, departemen sumber daya manusia juga dapat mengidentifikasi potensi lowongan di masa mendatang. Keluarga pekerjaan adalah sekelompok pekerjaan yang semuanya membutuhkan seperangkat keterampilan yang sama. Karena keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan terkait erat, jalur karir dalam keluarga pekerja memerlukan pelatihan tambahan. Karyawan dapat dengan mudah memastikan rencana karir mereka dan menanyakan tentang kolega atau rekan kerja yang telah menduduki posisi yang sesuai dengan jalur karir yang mereka inginkan dengan informasi tentang "keluarga" pekerjaan mereka.

12.2.7 Konseling Karir

Dapat disediakan oleh sumber daya manusia untuk membantu karyawan dalam menetapkan tujuan karir dan memilih jalur karir yang sesuai. Sebagai sumber bimbingan, bimbingan karir ini harus diberikan oleh seorang pendidik yang berkualitas. Konselor karir harus menyadari bahwa rencana

hidup seseorang mencakup lebih dari sekedar karir; akibatnya, rencana karir yang diusulkan harus menjadi komponen penting dari rencana hidup. Evaluasi diri oleh karyawan adalah komponen lain dari konseling karir. Evaluasi diri meliputi perawatan diri serta perencanaan hidup. Aspek kewirausahaan berlaku untuk berbagai keterampilan dan kemampuan karyawan serta berbagai minat dan kemampuan kerja mereka. Karyawan dapat menggabungkan aspirasi mereka dengan informasi yang mereka terima dari nasihat karir setelah hasil yang jujur dan akurat diperoleh. Pengembangan karir diperlukan untuk mewujudkan rencana karir. Upaya pribadi karyawan untuk mengimplementasikan rencana karir disebut sebagai pengembangan karir. Departemen personalia dapat memberikan dukungan untuk kegiatan ini atau mereka dapat beroperasi secara independen dari departemen tersebut.

12.3 Peran Departemen Personalia Dalam Pengembangan Karir

Tidak boleh semata-mata bergantung pada upaya individu karena hal ini tidak selalu menjadi kepentingan terbaik organisasi. SDM harus mencari dukungan manajemen, meminta umpan balik karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja terpadu yang meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan untuk mengimplementasikan karir guna mengarahkan pengembangan karir untuk kepentingan organisasi dan karyawan. Dukungan dari manajemen. Tanpa dukungan manajer, upaya sumber daya manusia untuk mendorong pengembangan karir akan berdampak kecil. Agar eksekutif lain mendukung Anda, komitmen eksekutif sangatlah penting. masukan Perjuangan karyawan untuk melanjutkan tahun-tahun persiapan terkadang diperlukan untuk mencapai tujuan karir mereka jika mereka tidak menerima umpan balik atas pekerjaan pengembangan karir mereka. Umpan balik ini

dapat diberikan oleh HR dalam berbagai cara. Yang pertama adalah secara teratur memberi tahu pekerja tentang seberapa baik kinerja mereka di tempat kerja.

Program pelatihan terkait dengan umpan balik jenis lain. Kemajuan karir tampaknya tidak ada gunanya bagi seseorang yang sudah lama tidak dipromosikan. Pelamar yang gagal mengisi lowongan internal harus diberitahu tentang alasan penolakan pekerjaan mereka. Ada tiga tujuan dari proposal ini: (1). untuk menjamin bahwa karyawan yang tidak dipromosikan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa mendatang jika memenuhi persyaratan; (2). untuk menunjukkan mengapa mereka tidak dipilih; (3). untuk merekomendasikan kegiatan untuk kemajuan karir. Seorang karyawan yang ingin bekerja untuk suatu perusahaan dalam waktu yang lama pasti berpikir bahwa tempat kerja adalah tempat yang baik untuk bekerja. Pengembangan karir mereka lebih terfokus pada perluasan peluang karir dalam organisasi ketika mereka mendapat kesan bahwa mereka adalah bagian dari kesatuan tenaga kerja.

12.3.1 Cara Memulai Perencanaan Karir

Perencanaan karir dimulai dari serangkaian aktivitas seperti pada Tabel 12.1.

Tabel 12. 1 Cara Memulai Perencanaan Karir

Pendekatan Perencanaan Karir	Hasil Hasil Yang Positif	Hasil Hasil Yang Negatif
Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepuasan kerja yang lebih Tinggi. ● Motivasi Yang Lebih tinggi. ● Keterlibatan pekerjaan yang lebih 	<ul style="list-style-type: none"> ● Peningkatan waktu pelatihan. ● Tingkat pemanfaatan yang lebih rendah. ● Kemungkinan terjadinya kesalahan yang lebih besar.

	besar.	• Risiko beban mental
	• Kinerja yang lebih tinggi.	• Stress yang lebih besar.
	• Ketidakhadiran yang lebih rendah.	
Mekanis	a. Pengurangan waktu pelatihan.	a) Kepuasan kerja yang lebih rendah.
	b. Tingkat pemanfaatan yang lebih tinggi.	b) Motivasi yang lebih rendah.
	c. Kemungkinan terjadinya kesalahan yang lebih rendah.	c) Ketidakhadiran yang lebih tinggi.
	d. Risiko beban mental dan stress yang berkurang.	
Biologis	• Upaya fisik yang berkurang.	Biaya-biaya keuangannya lebih tinggi karena perubahan pada peralatan atau lingkungan pekerjaan.
	• Kelelahan fisik yang berkurang.	
	• Keluhan-keluhan kesehatan yang lebih sedikit.	
	• Peristiwa-peristiwa pengobatan yang lebih sedikit.	
	• Ketidakhadiran yang lebih rendah.	
	• Kepuasan kerja yang lebih tinggi.	

Penggerak Persepsi	<ul style="list-style-type: none"> ● Kemungkinan Terjadinya kesalahan yang lebih rendah. ● Kemungkinan terjadinya kecelakaan yang lebih rendah. ● Risiko beban mental dan stress yang berkurang. ● Waktu pelatihan yang lebih sedikit. ● Tingkat pemanfaatan yang lebih tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepuasan kerja yang lebih rendah. ● Motivasi yang lebih rendah.
-----------------------	--	--

Sumber : Diolah Penulis (2023)

Tahapan yang dilalui karyawan dari posisi terendah atau level awal ke posisi tertinggi disebut sebagai jalur karier. Menciptakan jenjang karier merupakan tanggung jawab perusahaan. Karyawan dapat menentukan posisi mereka saat ini dan jalur karier masa depan ketika jalur karier mereka jelas. Karyawan dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk posisi yang lebih baik berkat kejelasan ini. Karyawan sering menyuarakan keprihatinan tentang jalur karier yang tidak jelas. Ini biasanya terjadi pada bisnis dengan ukuran menengah hingga kecil. Namun, kemungkinan terjadi di bisnis besar tidak boleh diabaikan. Ketika diintegrasikan dengan strategi keseluruhan perusahaan untuk manajemen talenta, jalur karier karyawan akan lebih efektif. Jenjang karier secara langsung akan mengarahkan karyawan untuk berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan di masa mendatang jika diselaraskan dengan strategi *talent management*, yang tercermin dari adanya hubungan yang

kuat antara *job role*, kompetensi yang diinginkan, dan *key experience* kedepan.

12.3.2 Merancang Jalur Karir

Untuk merancang jalur karir diperlukan sebagai berikut :

1. Membuat Peta Karir

Peta karir digunakan untuk menggambarkan tahapan, peran, dan pola dari setiap jalur karir. Merancang jalur karir peta karir menunjukkan bagaimana seorang karyawan akan berpindah dari satu posisi ke posisi lain biasanya pada level yang lebih tinggi. Peta karir biasanya digambarkan sebagai diagram demi kesederhanaan. Klaster atau pengelompokan pekerjaan digunakan oleh beberapa bisnis untuk menentukan jalur karier. Karyawan yang bekerja di bidang keuangan, misalnya, akan berada di bawah garis keuangan dewan direksi hingga level struktural level 2. Artinya, seorang pegawai di bagian keuangan hanya bisa bekerja di bagian keuangan sebelum mencapai struktur dua tingkat di bawah dewan direksi. Dimungkinkan untuk beralih karir, memegang posisi yang lebih umum, atau bekerja di luar industri keuangan untuk posisi satu atau dua tingkat di bawah direktur.

2. Buat Profil Pekerjaan

Profil pekerjaan ini membedakan posisi dari yang lain dengan menjelaskan tanggung jawab inti, kualifikasi keterampilan dan keahlian, pendidikan, sertifikasi teknis, dan persyaratan lain untuk posisi tersebut. Untuk mencapai hal ini, organisasi meminta masukan dari para ahli yang mengetahui seluk-beluk posisi, melakukan wawancara dengan pemegang jabatan, dan

juga dapat melakukan perbandingan dengan industri eksternal.

3. Mengidentifikasi Perilaku yang Diharapkan dan Kompetensi

Inti Spencer mendasarkan definisinya tentang kompetensi lebih pada perilaku, konsep diri, nilai, pengetahuan, dan keterampilan seseorang yang sudah ada. Kompetensi adalah perilaku yang membedakan karyawan berkinerja tinggi dan berfungsi sebagai standar kinerja yang menentukan hasil dalam berbagai peran.

4. Bekerja dengan Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi yang bekerja dengan pengembangan karyawan dapat menciptakan jalur karir. Untuk mengisi posisi yang lebih tinggi, jalur karir dan pengembangan kompetensi karyawan dapat dirancang. Pelatihan kepemimpinan, pengayaan pekerjaan, bergabung dengan tim lintas fungsi, dan menambahkan penugasan khusus adalah contoh program pengembangan. Pengalaman ini memberi Anda kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang akan berguna di tahap selanjutnya dalam karier Anda.

5. Membangun Akuntabilitas

Untuk menjamin efektivitas proses jalur karir, yang membutuhkan investasi sumber daya yang signifikan, organisasi harus mengembangkan mekanisme. Dengan mendefinisikan peran dan tanggung jawab secara jelas, mekanisme ini dibangun untuk memastikan akuntabilitas dan memastikan bahwa sistem jenjang karir dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi bisnis.

12.3.3 Desain Sistem Karir

Proses perancangan sistem karir pertama-tama melibatkan pembuatan jalur karir dan kemudian membuat program kader. Langkah-langkah dalam perencanaan karir, meliputi :

a. Desain Jalur Karir

Jalur karir adalah jalur yang mengarah dari satu posisi ke posisi lain. Jalur karir secara visual menggambarkan hubungan antar posisi. Berdasarkan judul posisi, jalur karier ditautkan. Hal ini menunjukkan bahwa jenjang karir pegawai didasarkan pada urutan jabatan, profesi, dan jabatan, dengan memperhatikan "kesamaan, kesesuaian, dan keterkaitan" antara tugas, persyaratan, dan hirarki pekerjaan. Proses mencari pekerjaan yang "mirip" dan mencari pekerjaan dengan "kesamaan, kecocokan, dan relevansi" untuk menciptakan jenjang karir adalah yang paling sulit saat ini. Jenjang karir suatu perusahaan sangat ditentukan oleh hubungan logis antara posisi yang dimiliki saat ini, seperti yang terlihat dari: selesaikan tugas yang diselesaikan dengan mencantumkan posisi dalam struktur organisasi dan jenisnya (fungsional atau struktural). Semua posisi pada level yang sama yang memiliki satu atau lebih karakteristik di atas digabungkan menjadi satu posisi untuk mempermudah perencanaan karir.

Persyaratan pekerjaan dan faktor fungsional kritis dapat digunakan untuk menguji hubungan antara posisi dan tugas. Persyaratan pekerjaan adalah seperangkat keterampilan dan penguasaan (*proficiency*) yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab posisi itu. Dalam melihat posisi berbagai direktorat, faktor kritis fungsional yang sangat menentukan keberhasilan suatu fungsi dalam menjalankan perannya menjadi pertimbangan. Ketika menentukan apakah transfer (formulasi jalur) berada pada level yang sama dengan

struktur organisasi, hierarki jabatan berfungsi sebagai fondasi. Kesamaan yang dilihat ditentukan oleh jenis tugas (struktural atau fungsional). Semakin tinggi jenjang jabatan, semakin diperhatikan persamaan antara tugas dan persyaratan jabatan dalam hal substansi jabatan struktural. Jalur karir juga dikembangkan dengan mempertimbangkan kebijakan manajemen, selain koneksi logis yang disebutkan sebelumnya. Meskipun tidak ada koneksi logis yang dapat ditarik antara dua posisi, manajemen dapat memetakan arah berdasarkan pertimbangan strategis. Diagram jalur karir yang menguraikan posisi dan level yang dapat dicapai dari setiap posisi di perusahaan dapat menjadi hasil perancangan jalur karir.

b. Rancangan Program Kaderisasi

Rancangan jenjang karir dibentuk sebelum program kaderisasi dibuat. Jika ada kebutuhan untuk mengisi posisi dalam organisasi, program kaderisasi ini dapat membantu mengidentifikasi kandidat yang sesuai. Program regenerasi berpotensi untuk menginformasikan karyawan tentang potensi promosi atau perubahan yang mungkin mereka alami. Dengan informasi ini, perusahaan dapat mempersiapkan karyawan yang bersangkutan sehingga siap untuk posisi baru dan memiliki kualifikasi yang diperlukan, memungkinkan transfer karyawan tanpa mengorbankan efektivitas organisasi. Merupakan tujuan dari program regenerasi atau rencana suksesi untuk mengevaluasi dan mempersiapkan karyawan potensial untuk posisi terbuka di dalam perusahaan. Tes tersebut pada dasarnya adalah perbandingan kualifikasi individu karyawan (pegawai) dengan yang dibutuhkan untuk posisi atau posisi tertentu. Pemeriksaan kesesuaian akan menunjukkan : (a). Pegawai atau orang mana yang paling cocok untuk dicalonkan untuk suatu posisi atau jabatan?;

(b). Keterampilan atau kredensial apa yang harus dimiliki kandidat untuk memenuhi persyaratan posisi atau jabatan?

Penciptaan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi menjadi fokus utama dari desain program kaderisasi yang dilakukan dalam pekerjaan ini. Kualifikasi posisi juga merupakan kualifikasi yang dibutuhkan oleh posisi atau jabatan ini. Sisi yang berlawanan, yaitu penciptaan kualifikasi yang berbeda. Kualifikasi individu dikembangkan sesuai dengan persyaratan posisi atau jabatan. Kualifikasi jabatan disusun sedemikian rupa sehingga dapat membedakan antara jabatan vertikal dan horizontal untuk keperluan program kaderisasi ini. Ini menunjukkan bahwa persyaratan pekerjaan suatu posisi dapat dibandingkan dengan posisi pada tingkat yang lebih rendah atau lebih tinggi dalam arah vertikal. Ini menunjukkan bahwa persyaratan pekerjaan suatu posisi dapat dibandingkan dengan posisi lain pada tingkat yang sama dalam arah horizontal. Program pembinaan karir yang buruk memiliki potensi untuk menumbangkan organisasi. Karyawan akan mengalami perasaan tidak aman, perlakuan tidak jujur, dan persepsi bahwa mereka tidak diberi kesempatan yang sama untuk mewujudkan potensi penuh mereka untuk kepentingan bisnis. Selain itu, karyawan akan merasa tidak puas dengan kebijakan perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektivitas dan efisiensi bisnis. Untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan, beberapa kondisi harus dihindari yang bertentangan dengan "Tujuan dan kebijakan pengembangan" serta "kebijakan hubungan perusahaan dengan karyawan".

12.4 Manfaat Sistem Karir Bagi Karyawan dan Perusahaan

Perencanaan karir dimasukkan ke dalam program pengembangan tenaga kerja dalam manajemen SDM. Kegiatan pembinaan ini bertujuan untuk menjaga karyawan dengan cara mengembangkannya sesuai dengan keterampilan dan bakatnya agar dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Sebagian besar waktu, para pemimpin perusahaan bertanggung jawab atas fungsi pembinaan ini. Jika dilakukan dengan benar, hal itu bisa membuat karyawan bersemangat dengan pekerjaannya dan membuat mereka senang di tempat kerja, yang pada akhirnya bagus untuk perusahaan.

Manajer memainkan peran pelatih dengan membantu bawahan mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Hal ini membantu mereka menjadi lebih cakap, terampil, dan berkualitas, dan diharapkan suatu saat nanti mereka dapat mengambil alih peran manajer dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa seorang supervisor yang dianggap berhasil menghabiskan 30-40 persen waktunya untuk melatih bawahannya, menjadikan pembinaan sebagai tugas yang penting dan menantang (Widyanti, 2018). Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karier dapat memberikan manfaat sebagai berikut (Sutrisno, 2017) :

- a. Bagi karyawan
 - 1) Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.
 - 2) Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi
 - 3) Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya.

b. Bagi Perusahaan

- 1) Mengendalikan tingkat keluar-masuk (*turn over rate*)
- 2) Membantu terlaksananya program kaderisasi
- 3) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
- 4) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

DAFTAR PUSTAKA

- Hidayat, D. R., Cahyawulan, W., & Alfian, robbani. (2019). *karir* (Alfaras Nandika (Ed.)). CV Jejak.
- Moekijat. (2007). *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai* (Cetakan 1). Mandar Maju.
- Sutrisno, edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Widyanti, rahmi. (2018). *Manajemen Karir* (1st ed.). Rizky Artha Mulia.

BAB 13

KOMPENSASI

Oleh Hendry Jaya

13.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa-jasanya dalam melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya guna mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan besar kecilnya nilai kerja karyawan yaitu rekan kerja, keluarga dan masyarakat. Sistem kompensasi yang memadai, terutama yang berkaitan dengan motivasi karyawan, harus dimiliki oleh perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi. Menurut penelitian (Murty & Hudiwinarsih, 2012) dengan kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang berhasil dilakukan, seorang pegawai akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dan berusaha mengatasi masalah yang terjadi.

Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerjasama dengan rela dan tanpa paksa. Motivasi faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai

maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut, maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. pemberian motivasi oleh pemimpin secara intensif juga sangat diperlukan dalam rangka pembinaan pegawai serta merupakan sarana yang dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahan untuk mengenal para anak buahnya.

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional (Murty & Hudiwinarsih, 2012). Komitmen organisasi merupakan perspektif yang bersifat keperilakuan dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*). Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. sifat dari komitmen organisasi dapat berubah sepanjang waktu dalam pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian.

13.2 Pengertian Manajemen Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi finansial atau non finansial diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Dapat dikatakan pula bahwa kompensasi adalah suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau

segala sesuatu yang dapat di ukur dengan uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya. Kompensasi juga bisa diberikan secara langsung terhadap karyawan, ataupun tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non-finansial.

Menurut pendapat (Thomas, 1986) bahwa *“Compensation is any form of payment to employee for work they provide their emption is the equitable remuneration of personal for their contribution to organization objecti over”*, atau dapat diartikan bahwa Kompensasi adalah suatu bentuk imbalan yang diberikan terhadap karyawan sebagai imbal jasa terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sebagai karyawan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh (Flippo, 2007) dalam bukunya, yang menyampaikan bahwa *“Compens ves”* (Kompensasi adalah pemberian imbal jasa yang layak dan diberikan secara adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dari organisasi). Menurut Mondy R.W. & Noe, kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. Sistem imbalan atau kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu memberikan jaminan kepuasan terhadap para anggotanya dalam organisasi, yang pada gilirannya memungkinkan bahwa organisasi dapat memperoleh karyawan, memeliharanya, dan mempekerjakannya sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif guna kepentingan organisasi (Siagian, 2009) Selain itu, (Marwansyah, 2010) berpendapat bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan secara langsung maupun tidak langsung berupa finansial maupun non finansial yang diberikan secara adil dan layak terhadap karyawan sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi kompensasi meliputi

pembayaran finansial dan jasa-jasa serta tunjangan-tunjangan yang diberikan terhadap karyawan sebagai bagian dari hubungan kekaryawanan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai ganti atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat di simpulkan bahwa Kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa atau penghargaan yang diberikan kepada individu karena telah melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu yang di tugaskannya atau telah mencapai suatu standart atau target yang ditetapkan. Sedangkan manajemen kompensasi adalah suatu kegiatan dalam merancang, mengelola dan mengatur suatu bentuk imbal jasa terhadap karyawan atau pekerja yang telah melakukan suatu pekerjaan tertentu dan menyelesaikannya bagi organisasi, yang dimana bentuk imbal jasa tersebut harus bersifat adil, obyektif, dan terbuka sehingga diperoleh kepuasan bagi penerimanya sesuai dengan kontribusi yang telah di berikan. sasi adalah semua pendapatan yang dapat berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Manajemen kompensasi dapat diartikan juga sebagai sebuah kegiatan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan serta mengembangkan suatu sistem kompensasi dalam organisasi sehingga terbentuk sebuah model sistem yang mengandung nilai-nilai obyektifitas, berkeadilan, dan transparan.

13.3 Tujuan Kompensasi

Secara umum, tujuan manajemen kompensasi adalah membantu perusahaan atau organisasi untuk mencapai apa yang sudah di tetapkan oleh organsasi serta menjamin terciptanya keadilan secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dapat diperoleh dengan mengevaluasi jabatan dan penekannya berorientasi kepada hal-hal yang bersifat internal perusahaan,

sedangkan keadilan eksternal lebih menitik beratkan dengan melakukan survey gaji di luar perusahaan yaitu dengan cara membandingkan dengan pekerjaan lain yang serupa di luar perusahaan.

Rade-offs harus terjadi, tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu dengan yang lain. tahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji, merekomendasikan kompensasi dengan jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa. Akan tetapi, Ketika melakukan perekrutan pekerja, perekrut mungkin lebih menginginkan penawaran upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas maka terjadilah *trade-offs* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Menurut (Milkovich, 2005) tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mencapai efisiensi perusahaan fairness (keterbukaan), dan untuk memenuhi aturan undang-undang yang berlaku. Yang dimaksudkan dengan efisiensi adalah:

1. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas kerja karyawan, untuk memberikan kepuasan karyawan dan stockholders (pemegang saham),
2. Untuk pengendalian biaya tenaga kerja.

Menurut (Werther, 1996) tujuan manajemen kompensasi adalah :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas
Sistem kompensasi yang baik merupakan sistem kompensasi yang diberikan terhadap karyawan secara obyektif, adil dan terbuka, dengan tujuan agar karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Jika pemberian kompensasi diberikan perusahaan pada karyawan dengan memuaskan, maka ketika mengadakan rekrutan karyawan, perusahaan akan memperoleh pelamar yang banyak. Dengan begitu, perusahaan

mendapatkan kesempatan lebih besar melakukan seleksi dari jumlah pelamar yang banyak tersebut. Perusahaan akan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan karyawan yang sangat berkualitas.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Jika karyawan memiliki kepuasan terhadap sistem kompensasi yang diberikan perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dan betah untuk tinggal sehingga tidak akan terjadi perpindahan atau pengunduran diri ke instansi dan perusahaan lain. Tinggi rendahnya labor turnover yang tinggi akan sangat merugikan perusahaan karena akan menggerus, menguras dan mengorbankan banyak hal dalam perusahaan. Jika terdapat karyawan yang keluar maka perusahaan harus melakukan perekrutan ulang untuk mengisi posisi tersebut yang telah ditinggalkan. Padahal melakukan perekrutan ulang harus mengorbankan waktu, tenaga dan sumber daya yang seharusnya bisa dipakai untuk keperluan yang lain yang lebih penting. Terlebih lagi, apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kompetensi khusus sehingga untuk mencari gantinya akan sulit dan membutuhkan waktu serta penyesuaian lebih. Untuk itu program kompensasi yang baik dan layak sudah seharusnya diberikan kepada karyawan dengan sepentasnya, agar menghasilkan kepuasan yang maksimal dalam bekerja dan karyawan akan merasa bahwa kompensasi yang perusahaan berikan menjadi penghargaan yang layak sehingga mau tetap bekerja dan tidak berpindah ke instansi dan perusahaan lain.

3. Menjamin Keadilan

Program kompensasi yang baik adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal adalah ketika

kompensasi diberikan sesuai dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dikerjakan. Keadilan eksternal merupakan pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang dikomparasikan dengan perusahaan lain dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan yang sama di pasar kerja. Oleh karena itu, kompensasi yang adil juga harus terukur dan dapat diukur serta memiliki ukuran yang telah disesuaikan dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan.

4. Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan

Program kompensasi dapat juga dalam bentuk penghargaan over atau tingkat perputaran tenaga kerja akan sangat memengaruhi efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan. terhadap pola perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan, sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Penghargaan tersebut bisa berupa insentif bagi karyawan yang telah memberikan effort dan kontribusi lebih terhadap organisasi dalam hal mereka berperilaku. Hal ini dapat digunakan sebagai penambah motivasi karyawan dalam hal memperbaiki dan meningkatkan perilaku baik mereka ketika berada didalam lingkungan kerja atau perusahaan. Misalnya, perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan, karena work ethics mereka baik, seperti taat terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, bekerja sesuai dengan SOP (Standar Operational Prosedur), disiplin dalam bekerja, tepat waktu, bertanggung jawab, dan mampu menjadi panutan bagi karyawan lain.

5. Mengendalikan Biaya

Program kompensasi yang wajar, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, akan membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kualitas seperti yang diharapkan. Tanpa adanya

pengelolaan kompensasi secara efektif, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan pada akhirnya bisa meningkatkan *labor turn over* yang tinggi. Namun jika pemberian kompensasi juga tidak terkendali, terlalu tinggi dan tidak disertai dengan pengukuran kinerja yang tepat, malahan akan membebani keuangan perusahaan dan menghasilkan biaya yang tidak perlu, yang malah merugikan perusahaan.

6. Mengikuti Aturan Pemerintah

Sistem kompensasi yang baik merupakan kompensasi yang seharusnya memenuhi aturan pemerintah yang berlaku. Dalam hal ini, Indonesia telah memiliki Undang-Undang Ketenaga kerjaan no. 13 thn. 2003, yang di dalamnya membahas tentang besaran kompensasi karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang dibuat oleh perusahaan setidaknya harus diberikan sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku di Indonesia. termasuk UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) yang harus di terapkan seluruh Indonesia dan ini merupakan dasar acuan dalam penetapan kompensasi oleh perusahaan. Selain itu, juga dapat dilengkapi dengan aturan hukum yang berlaku seperti aturan Keputusan Menteri dan peraturan lainnya.

7. Terbuka dan Transparan

Sistem kompensasi yang baik hendaknya diberikan secara terbuka dan transparan (Fairness) serta dapat dipahami oleh semua anggota dalam organisasi. Semakin terbuka dan transparan program kompensasi yang diterapkan, maka akan membuat semua karyawan mudah memahami dan mengetahui apa saja komponen-komponen kompensasi yang akan diterima oleh karyawan sehingga program kompensasi menjadi efektif dan mampu memotivasi karyawan untuk mengerahkan segala

kemampuan terbaiknya serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Sistem kompensasi yang baik hendaknya dirancang dan dikelola dengan efektif dan efisien, dengan membuat sistem informasi SDM secara sistematis, terintegrasi antara satu bagian dengan bagian yang lain. Walaupun tujuan ini sebenarnya sebagai pertimbangan sekunder saja dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain, namun keberadaannya dapat membantu perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif. Akan tetapi apabila terdapat keterbatasan sumber pendanaan dalam pengadaan program sistem informasi terkomputerisasi, perusahaan dapat menundanya dan menggunakan sistem yang konvensional saja. Melalui program dengan menggunakan IT dan terintegrasi, maka diharapkan akan menghasilkan tingkat penilaian yang lebih baik lagi dan memudahkan perusahaan untuk menetapkan kompensasi yang baik, sesuai dengan poin-poin yang telah dibahas diatas.

13.4 Asas-Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian lebih supaya kompensasi yang diberikan setimpal dan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa asas-asas dalam program kompensasi karyawan yang harus diperhatikan, yaitu :

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus memenuhi keadilan disesuaikan dengan jenis pekerjaan, prestasi kerja, beban kerja, risiko pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, jabatan, dan

memenuhi persyaratan lainnya. Jadi, asas adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama rata jumlah bilangannya atau disetarakan antara satu dengan yang lain. Asas adil yang dimaksudkan disini adalah lebih kepada dasar penilaian, perlakuan dan pemberian penghargaan atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan memakai asas adil, maka akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja tinggi, tingkat disiplin yang baik, loyalitas yang tinggi, dan kondisi stabilitas karyawan yang lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Besaran kompensasi yang diterima karyawan harusnya dapat memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat normatif yang ideal. Ukuran dari kata layak dan wajar ini sangatlah bersifat relatif. Penetapan besaran kompensasi dapat didasarkan pada batas upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah berlaku dan kondisi eksternal konsistensi yang ada dipasar tenaga kerja. Manajer personalia diharuskan untuk selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan kondisi eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja karyawan tinggi dan karyawan qualified tidak menjadi gusar serta situasi lingkungan kerja dapat terjaga dengan baik. Selain itu, perusahaan dapat terhindar dari demonstrasi serikat buruh karena terjadi ketidakpuasan kompensasi dan lain-lainnya.

13.5 Sistem Kompensasi

13.5.1 Pengertian Sistem Kompensasi

Menurut (Suwanto, 2011), Sistem kompensasi merupakan sistem yang dirancang oleh perusahaan dan terdiri dari komponen-komponen kompensasi mulai dari penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya. Sistem kompensasi harus

dapat menampung pengaruh faktor luar, sehingga terjadi keseimbangan. Sistem adalah hubungan antara unit yang satu dengan unit yang lainnya dan saling berhubungan. Hubungan antara satu bagian dengan yang lainnya ini tidak dapat dipisahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, apabila satu unit didalam suatu perusahaan mengalami gangguan, maka unit yang lainnya pun akan terganggu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem kompensasi sendiri adalah suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi dari mulai penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya. Ada beberapa macam sistem kompensasi yang sering dipakai untuk memperhitungkan besarnya kompensasi imbalan atau balas jasa kepada karyawan.

Secara umum, sistem kompensasi yang diberikan terhadap karyawan terdiri dari: berdasarkan waktu, hasil borongan. Setiap sistem diberikan berdasarkan ketentuan tertentu dengan tujuan untuk memengaruhi karyawan demi meningkatkan kinerjanya. Lebih lanjut, berkaitan dengan sistem kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sistem waktu adalah sistem kompensasi dimana besarnya kompensasi didasarkan kepada jumlah waktu kerja yang disesuaikan dengan standar waktu, seperti jam, minggu, atau bulan. Besarnya kompensasi dalam sistem waktu ini hanya didasarkan kepada lamanya bekerja. Kekurangan dari sistem ini adalah bahwa pegawai yang tidak disiplin sekalipun namun tetap dapat memenuhi standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka akan tetap mendapatkan kompensasi sesuai perjanjian kerja.
2. Sistem hasil (*output*) adalah sistem kompensasi dimana besarnya kompensasi didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan lamanya waktu mengerjakannya. Semakin banyak barang atau produk yang dihasilkan maka semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

Kelebihan dari sistem ini adalah perusahaan memberikan kesempatan kepada semua karyawan secara adil, bagi mereka yang ingin memaksimalkan hasil kerjanya demi memperoleh kompensasi yang lebih besar. Sedangkan kekurangan dari sistem hasil adalah produk yang dihasilkan mungkin akan mengalami penurunan kualitas karena pegawai cenderung mengejar kuantitas sehingga mengorbankan kualitas produk.

3. Sistem borongan adalah sistem kompensasi dimana besaran kompensasi didasarkan kepada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besaran kompensasi berdasarkan sistem borongan cukup rumit karena membutuhkan keahlian khusus dan waktu yang cukup lama untuk mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Sistem borongan ini dipakai apabila pekerjaan yang dilakukan adalah jenis pekerjaan yang membutuhkan tingkat keterampilan yang mumpuni dan yang membutuhkan konsentrasi tinggi serta penggunaan peralatan yang canggih.

Pada prakteknya sehari-hari, ketiga jenis sistem kompensasi diatas, tidak semua dapat digunakan secara bersamaan. Setiap organisasi atau perusahaan harus melakukan Analisa sehingga dapat menggunakan sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan karakteristik serta kondisi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. (Siagian, 2009). Manajemen sumber daya manusia. diterima berupa fisik maupun non-fisik yang harus dihitung dan diberikan kepada seseorang, yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan". Sistem kompensasi yang baik harus mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh, memperkerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi

mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan tingkat turnover karyawan tinggi. Perusahaan menjadi terancam kehilangan karyawan potensial.

13.5.2 Sistem Kompensasi Yang Efektif

Indikator dari sebuah sistem kompensasi yang baik adalah harus mampu:

1. Menarik tenaga-tenaga yang berkualitas baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
2. Mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan.
3. Memotivasi karyawan.
4. Membentuk budaya/iklim perusahaan.
5. Menunjang struktur organisasi.
6. Mencerminkan kemampuan financial perusahaan.

Sistem kompensasi modern, agar lebih sederhana dan lebih mudah dipahami, maka perlu dirumuskan sesuai dengan pedoman sebagai berikut:

1. Atraktif (*Attractive*)

Sistem kompensasi harus mampu memberikan daya tarik yang memikat. Berbagai macam komponen kompensasi dapat ditambahkan agar dapat memberikan daya tarik yang memikat bagi calon karyawan untuk mau bergabung ke dalam perusahaan. Sistem kompensasi yang menarik adalah seringkali menawarkan sesuatu yang berbeda dan memberikan nilai tambah lebih kepada karyawan yang bergabung ke dalam perusahaan, lebih daripada apa yang dapat ditawarkan oleh perusahaan lain. Agar sistem

kompensasi senantiasa atraktif maka perusahaan dapat melakukan survei penggajian (*salary survey*) dipasar tenaga kerja secara berkala.

2. Kompetitif (*Competitive*)

Sistem kompensasi tersebut juga harus bersifat kompetitif. Agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis atau perusahaan lain, maka perusahaan perlu merancang suatu model sistem kompensasi yang bersifat kompetitif didalamnya. Sistem kompensasi yang demikian akan mampu merangsang naluri karyawan untuk dapat terus maju dan bersaing dengan karyawan yang lain untuk mengejar prestasi kerja yang terbaik. Hal ini dikarenakan sifat dasar manusia adalah selalu ingin menjadi yang terbaik daripada yang lain dan mendapatkan lebih daripada apa yang seharusnya mereka terima. Maka apabila sistem kompensasi yang dirancang adalah bersifat kompetitif, karyawan akan semakin terpacu untuk menghasilkan prestasi terbaik dan tertinggi.

3. Motivatif (*Motivative*)

Sistem kompensasi agar menjadi lebih efektif juga perlu bersifat motivatif. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah berjerih lelah dalam mengeluarkan effort yang terbaik dan tenaga ekstra yang lebih besar, akan merasa bahwa semua usahanya tersebut sepadan dan dihargai. Apabila terdapat kompensasi yang layak maka akan meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan. Motivasi yang demikian, juga akan memberikan nilai tambah kepada perusahaan, mampu merangsang karyawan untuk memacu prestasi kerjanya, menghasilkan kinerja yang terbaik dan tertinggi serta bersikap dan berperilaku baik. Oleh karena itu sistem kompensasi yang dirancang harus memberikan nilai kompensasi yang

berkorelasi dengan effort karyawan, prestasi kerja dan kinerja karyawan.

4. Masuk Akal (*Reasonable*)

Sistem kompensasi yang dirasa efektif sekalipun akan menjadi sia-sia belaka, apabila sistem kompensasi yang dirancang oleh perusahaan dirasakan oleh karyawan tidak masuk akal untuk dicapai. Oleh karena itu, sebelum perusahaan merancang suatu sistem kompensasi, maka perlu dilakukan suatu penelitian secara mendalam agar tidak terjadi situasi yang bias dalam pengaplikasian sistem kompensasi tersebut. Selain itu, untuk memenuhi keadilan internal maka setiap bobot penilaian harus disesuaikan dengan masing-masing jabatan atau jenis pekerjaan, sesuai dengan aturan atau standar yang berlaku didalam perusahaan dan dilakukan perbandingan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan evaluasi jabatan, dimana setiap jabatan dan jenis pekerjaan harus memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang terintegrasi dengan sistem kompensasi, agar dapat dievaluasi sesuai dengan target atau pencapaian yang masuk akal.

Agar sistem kompensasi yang dirancang menjadi efektif, maka dibagi menjadi empat tahapan yang perlu dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun dengan lengkap, jelas dan menyeluruh akan deskripsi jabatan, beban pekerjaan, uraian pekerjaan dan standar pencapaian dalam pekerjaan.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Artinya perlu melakukan penilaian pekerjaan yang susunanya menurut urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan

perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.

- 3) Melakukan survei sistem kompensasi. Artinya perusahaan perlu membandingkan dan menelaah jenis, bentuk dan model sistem kompensasi yang ada dan yang sudah diterapkan sekarang ini. Hal ini karena sudah terdapat berbagai jenis, bentuk dan model sistem kompensasi yang telah diaplikasikan oleh berbagai macam perusahaan. Guna memperoleh bahan masukan dan informasi penting yang berkaitan dengan sistem kompensasi, maka perlu dilakukan survei dan melakukan komparasi antar sistem kompensasi yang ada. Melalui hal ini, diharapkan perusahaan dapat menemukan dan merancang sebuah model sistem kompensasi yang terbaik dan sesuai dengan kondisi dan lingkungan internal perusahaan.
- 4) Menentukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan eksternal. Artinya perusahaan perlu menetapkan “nilai besaran kompensasi” pekerjaan, yang sudah terlebih dahulu sebelumnya dikomparasikan dengan “nilai besaran kompensasi” pekerjaan sejenis pada perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, E. B. (2007). *anajemen Personalialia*, alih bahasa Moh. Manajemen Personalialia.
- MARwansyah. (2010). *Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Milkovich, G. T. N. (2005). *200% Compensation*.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(02), 215. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>
- Siagian, sondang P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Suwanto, donni J. P. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan bisnis*.
- Thomas, stone. (1986). Understanding personnel management. In *Notes and Queries* (Issue 246). Dryden press. <https://doi.org/10.1093/nq/s3-X.246.206-b>
- Werther, W. B. & K. D. (1996). *Human Resources And Personal. Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15877-8_996-1

BAB 14

KOMPETENSI

Oleh Nuraeni

14.1 Pendahuluan

Kompetensi menurut UU No.13 Tahun 2013 adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Organisasi memberikan setiap individu sebuah indikator dari sikap/perilaku yang akan dievaluasi dan dihubungkan dengan penentuan insentifnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai indikator kinerja suatu organisasi yang diuraikan dalam kinerja masing-masing individu di dalamnya (Mahdane, Hubeis and Kuswanto, 2018)

(Fadli, Muhammad, Fadli Anwar, 2012), mengemukakan bahwa bagi karyawan kompetensi adalah modal utama yang harus dimiliki, jika ia ingin diterima bekerja pada suatu organisasi. Mengingat setiap perusahaan selalu menempatkan kompetensi sebagai persyaratan wajib dalam bekerja. Tentunya hal tersebut berkaitan dengan efektivitas operasional bisnis perusahaan, yang mengharapkan setiap bisnisnya dapat dikerjakan oleh karyawan yang handal dan profesional, sebab hal itu berkaitan dengan ekspektasi dan tujuan organisasi, yakni memperoleh keuntungan maksimal.

Banyak alasan yang menjelaskan mengapa SDM berkualitas sangat penting bagi eksistensi perusahaan, namun satu hal yang pasti keberadaan mereka tidak terlepas dari pribadi

yang cerdas, berpengetahuan, berpengalaman, ahli dan menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalitas. (Arifin, 2011), menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dari karyawan yang memiliki kontribusi meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Kompetensi meliputi pengetahuan, keahlian dan kemampuan ditambah dengan karakteristik lain, seperti nilai-nilai, motivasi dan inisiatif serta pengendalian diri

14.1.1 Definisi Kompetensi

Menurut (Beheshtifar, Malikeh, Rezyan Mohammad Raffei, 2012), memberikan uraian bahwa kompetensi adalah perpaduan dari pengetahuan (*Knowledge*), perilaku (*attitude*), dan keterampilan (*skill*) yang dapat diamati dan diterapkan secara strategis pada aktivitas sumber daya manusia dalam suatu pernyataan tertentu untuk memberikan kontribusi kinerja terhadap organisasinya. Kompetensi sebagai karakteristik yang dapat diukur dan relatif bertahan lama yang dimiliki seseorang, tim atau organisasi. Kompetensi dapat memprediksi kriteria tingkat kinerja Sedangkan pandangan (Holm, 2016), mengatakan "*Competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*", hal tersebut memberikan makna bahwa kompetensi menunjukkan suatu karakteristik yang mempunyai keterkaitan dengan usaha pencapaian kinerja individu dan tim pada suatu pekerjaan

(Johnson Ssekakubo, George Ndiwalana, 2014) menyatakan bahwa kompetensi adalah kekuatan individu dalam menyelesaikan tugas. Definisi ini menegaskan bahwa kompetensi adalah syarat dalam menjalankan pekerjaan. Suatu pekerjaan tidaklah baik dan selesai dengan hasil yang baik jika para pekerja tidak dibekali dengan kompetensi kerja yang mumpuni, namun sebaliknya karyawan dengan kompetensi tinggi mampu memecahkan kebuntuan kerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi. (Lian, 2013),

menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dari karyawan yang mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja serta mencapai hasil organisasi. Selain itu (Rogers at.al, 2014:228) menyatakan bahwa kompetensi sebagai fitur dasar dari seorang yang berhubungan dengan kinerja yang unggul dalam suatu situasi. Mereka mengidentifikasi lima fitur kompetensi termasuk motif, sifat, persepsi diri, pengetahuan dan ketrampilan.

Menurut (Ma'mun, 2013), mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan atau melaksanakan sebuah tugas atau pekerjaan yang didasari atas keterampilan dan kemampuan seseorang dalam menunjang keberhasilan tugas yang diberikan kepadanya. Dalam hal praktik, organisasi hanya akan memberikan pekerjaan kepada orang-orang yang memiliki kemampuan untuk bekerja. Contohnya adalah pengetahuan, yang dijadikan sebagai salah satu kriteria yang dianggap bahwa setiap calon karyawan mampu bekerja. Pengetahuan dianggap menjadi modal utama bagi setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang pada bagiannya pengetahuan akan membentuk kemampuan seseorang dalam bekerja serta dengan seiring waktu berjalan akan membentuk pengalaman dari karyawan tersebut.

Menurut (Jackson, Susan E., Schuller, Randall S., dan Werner, 2010), mengatakan bahwa kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik. Dengan demikian tujuan perusahaan akan dapat tercapai jika anggota organisasi memiliki kemampuan yang dapat diandalkan. Pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki tentunya akan melahirkan tingkat kinerja yang optimal dan di setiap unit kerja masing-masing menunjukkan kapasitasnya sebagai karyawan yang berdaya saing unggul.

Menurut (Sunyoto, 2012), menambahkan kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:81) konsep kompetensi dipahami sebagai kombinasi antara keterampilan dan kemampuan. Artinya keterampilan dan kemampuan menjadi fokus perhatian yang cukup besar pada lingkup manajemen saat ini. Kompetensi adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan kemampuan seseorang yang memiliki karakteristik stabil, kemampuan maksimum fisik dan mental yang baik. Adapun kompetensi terbagi menjadi 3 jenis yaitu: kompetensi organisasi, kompetensi pekerjaan atau teknis dan kompetensi individual. Sedangkan karakteristik mendasar yang ada pada kompetensi terbagi menjadi lima yaitu : motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan

Menurut (Martoyo, 2009), kompetensi merupakan konsep kombinasi dari kemampuan (*ability*) dan bakat (*trace*). Bakat menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu, bersifat potensial. Sedangkan kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, umumnya kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan. Dalam pengertian sederhana kompetensi menunjukkan kepribadian seseorang dalam bekerja, jika ada orang yang bekerja dengan pengetahuannya menjelaskan bahwa orang tersebut berpandangan luas, jika ada orang yang bekerja dengan keterampilan yang baik menjelaskan bahwa orang tersebut banyak bekerja sedikit berbicara dan jika ada karyawan yang bekerja dengan emosionalnya menunjukkan bahwa ia memiliki sikap tanggung jawab yang tidak baik.

Kompetensi diartikan sebagai wilayah pengetahuan atau keterampilan yang krusial untuk menghasilkan output yang penting. Maksud krusial di sini adalah dengan memiliki kemampuan menjalankan tugas, memiliki pengetahuan dan

pengalaman akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi sebaliknya suatu pekerjaan jika dikerjakan oleh karyawan baru atau yang belum memiliki keahlian di bidangnya akan menyebabkan gagalnya tugas. Dengan demikian tujuan organisasi tidak tercapai, justru melahirkan berbagai banyak permasalahan (Dubois, D.D., & Rothwell, 2004).

Kompetensi sebagai karakteristik individu yang sangat mendasar dan berperan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu pekerjaan pada kondisi dan situasi tertentu. Pengertian ini menggambarkan kompetensi sebagai karakteristik yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan kemampuan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan (Havidz Aima, Rizki Adam, 2017).

Menurut (Schermerchorn, 2011), bahwa kompetensi individu dinyatakan sebagai : *“The control issue concerning the aptitude and abilities of people at work, aptitude represents a person capability to Learn something, ability reflect a person existing capacity to perform the various task needed for a given job and includes both relevant knowledge and skill”*. Pernyataan ini memberikan makna bahwa kompetensi merupakan isu pengendalian yang konsen terhadap sikap dan kemampuan seseorang pada pekerjaan. Sikap direfleksikan sebagai bentuk kapabilitas mempelajari sesuatu, sedangkan kemampuan sebagai kapasitasnya yang ditampilkan pada berbagai tugas yang dibutuhkan dalam pekerjaan mencakup pengetahuan dan keterampilan.

Menurut (Robbins, 2017), mengemukakan *“Therefore, each members individual contribution also should be identified and made a part of his or her overall performance appraisal”*. Oleh karenanya kontribusi dari masing-masing individual dalam organisasi dapat dijadikan bahan identifikasi kinerja organisasi secara keseluruhan, hal ini berarti bahwa kinerja organisasi secara

keseluruhan apakah memiliki daya saing atau tidak salah satunya adalah faktor peran sumber daya manusia yang kompeten.

Menurut (Sedarmayanti, 2014), kompetensi adalah faktor penentu seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik, dalam suatu pendapat lain, kompetitif dapat diartikan sebagai faktor kunci dalam menentukan kesuksesan organisasi. Penjelasan di atas memberikan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya harus memberikan dampak bagi kinerja karyawan, karena kinerja memiliki hubungan langsung dengan perusahaan yakni tujuan organisasi. Mc.Shane, Von Glinow and Mary (2010:57) mengemukakan kompetensi menyertakan keterlibatan karyawan, kebebasan kerja, kompetensi dan keterampilan dasar.

14.1.2 Kriteria Kompetensi

Berdasarkan pada hasil analisis yang dilakukan (Robbins, 2017), telah menetapkan apa yang harus dimiliki oleh suatu organisasi terhadap kompetensi, yang dibutuhkan setidaknya terdapat tiga kriteria yaitu :

1. Kompetensi harus mampu memberikan akses terhadap berbagai peluang bisnis;
2. Memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi dan pelanggan;
3. Unik dan spesifik tidak mudah ditiru.

14.1.3 Aspek Kompetensi

(Paula, Wendy, 2011) mengklasifikasikan kompetensi dalam beberapa aspek, di antaranya:

1. *Technical HR skills*, merupakan keahlian secara teknik yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
2. *Strategic skills*, merupakan kemampuan untuk mengetahui aktivitas industri dan bisnis agar dapat dianalisis guna

merancang strategi bisnis yang akan dijalankan oleh perusahaan atau organisasi.

3. *Management skills*, merupakan suatu kemampuan dalam memimpin, manajemen proyek dan melakukan investigasi.
4. *Interpersonal skills*, merupakan kemampuan dalam melakukan kerja sama tim, mempengaruhi, mengetahui kepada siapa berbicara dan berkomunikasi.
5. *Personal skills*, merupakan keahlian dalam menguraikan suatu permasalahan, memiliki logika yang kuat, kemampuan stimulus, serta mampu mengetahui keterbatasan pribadi.

14.1.4 Dimensi Utama Kompetensi

Kompetensi terdiri dari tiga dimensi utama (Jones, 2007) :

1. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan untuk menganalisis situasi dan kemampuan dalam merumuskan tujuan organisasi. Dengan indikator sebagai berikut :
 - a) Kemampuan dalam menganalisis situasi
 - b) Kemampuan dalam merumuskan tujuan organisasi.
2. *Human skills*, yaitu kemampuan membangun komunikasi, kemampuan beradaptasi, dan sikap toleransi dalam lingkungan. Dengan indikator sebagai berikut :
 - a) Kemampuan membangun komunikasi
 - b) Kemampuan beradaptasi
 - c) Sikap toleransi dalam lingkungan.
3. *Technical skills*, yaitu kemampuan menggunakan fasilitas kerja dan kemampuan menggunakan teknologi penunjang kerja.
 - a) Kemampuan menggunakan fasilitas kerja
 - b) Kemampuan menggunakan teknologi penunjang kerja.

(Havidz Aima, Rizki Adam, 2017) mengemukakan terdapat tiga dimensi yang dapat membentuk kompetensi, di antaranya :

1. Kemampuan dalam manajemen tujuan dan tindakan, diantaranya mencakup perencanaan, inisiatif, efisiensi, kontrol diri, serta perhatian kepada hal yang detail dan fleksibilitas.
2. Kemampuan manajemen orang mencakup empati, persuasif, jaringan kerja, negosiasi, percaya diri, manajemen kelompok/tim, pengembangan orang lain dan komunikasi lisan.
3. Kemampuan logika analitis merupakan kemampuan yang mencakup dalam penggunaan konsep, merancang pola-pola, penggunaan teknologi, pengembangan teori, analisis kuantitatif, komunikasi tertulis dan objektivitas sosial.

14.1.5 Pembagian Kompetensi

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang melekat dalam diri personal seseorang, Charles E. Jhonson membagi kompetensi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Kompetensi Pribadi, adalah kemampuan yang berkaitan dengan pengembangan kepribadian seseorang (*Personal Competency*).
2. Kompetensi Profesional, adalah kemampuan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu yang didelegasikan kepada seseorang.
3. Kompetensi Sosial, adalah kemampuan yang berhubungan dengan lingkungan sosial seseorang (dimana keberadaan manusia sebagai makhluk sosial).

Menurut (Kunandar, 2007), kompetensi terbagi menjadi 5 bagian yaitu:

1. Kompetensi Intelektual, adalah berbagai perangkat pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi Fisik, adalah perangkat kemampuan fisik yang dimiliki oleh seorang individu dan diperlukan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang diberikan.
3. Kompetensi Pribadi, adalah perangkat perilaku yang berhubungan dengan kemampuan individu dalam mengeksplorasi diri, melakukan transformasi diri, dan memahami identitas diri.
4. Kompetensi Sosial, adalah perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi Spiritual, adalah penghayatan, pemahaman, serta pengamalan kaidah-kaidah yang berhubungan dengan keagamaan.

14.1.6 Klasifikasi Kompetensi

Secara umum klasifikasi kompetensi dikategorikan menjadi dua kelompok, yaitu kompetensi umum (*generic competence*) dan kompetensi khusus (*specific competence*). Kompetensi umum memiliki dua model yaitu Model Spencer yang terdiri dari 20 bidang kompetensi dan 7 jenis kecerdasan Model Amstrong (Nyoto, 2019).

Tabel 14. 1 Kompetensi Umum Model Spencer

Fitur-fitur Kompetensi			
1.	<i>Achievement Orientation</i>	11.	<i>Directiveness</i>
2.	<i>Concern for Order</i>	12.	<i>Teamwork</i>
3.	<i>Initiative</i>	13.	<i>Team Leadership</i>
4.	<i>Information Seeking</i>	14.	<i>Analitical Thinking</i>
5.	<i>Interpersonal Understanding</i>	15.	<i>Conceptual Thinking</i>
6.	<i>Consumer Service Orientation</i>	16.	<i>Expertise</i>
7.	<i>Impact and Influence</i>	17.	<i>Self Control</i>
8.	<i>Organizational Awareness</i>	18.	<i>Self Confidence</i>
9.	<i>Relationship Building</i>	19.	<i>Flexibility</i>
10.	<i>Developing Others</i>	20.	<i>Organizational Commitment</i>

Sumber: (Nyoto, 2019)

Tabel 14. 2 Jenis kecerdasan Model Amstrong

Fitur-fitur Kompetensi	
1.	Kecerdasan Linguistik
2.	Kecerdasan Logis Matematis
3.	Kecerdasan Spasial
4.	Kecerdasan Musikal
5.	Kecerdasan Kinetis Jasmani
6.	Kecerdasan Interpersonal
7.	Kecerdasan Intrapersonal

Sumber: (Nyoto, 2019)

Selain kompetensi Umum (*Generic Competence*), terdapat kompetensi khusus (*Specific Competence*) yang biasanya dilihat dari kemampuan penguasaan bidang-bidang tertentu. Misalnya seorang akuntan dapat diukur kompetensinya melalui kemampuan menguasai dan menyelesaikan pekerjaan atau tugas akuntansinya. Seorang marketer dapat diukur kompetensinya melalui kemampuan daya *lobby* dan *follow up* terhadap calon konsumen atau konsumennya. Kompetensi khusus dapat diukur melalui tiga komponen utama yaitu Keterampilan, Pendidikan, dan Kewenangan Profesi (Nyoto, 2019).

14.1.7 Tujuan Penggunaan Model Kompetensi

Derajat persaingan perusahaan semakin sengit, maka kinerja perusahaan harus maksimal pencapaiannya melalui karyawan. Oleh sebab itu, penggunaan model kompetensi sebagai upaya tuntutan pasar persaingan kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi-nya. Adapun tujuan penggunaan model kompetensi dilakukan dengan alasan sebagai berikut (Nyoto, 2019):

1. Untuk mendapatkan talenta yang sesuai dengan kebutuhan fungsional organisasi pada waktu yang tepat.
2. Semakin kompleksnya peran fungsional dalam suatu perusahaan.
3. Perkembangan informasi dan teknologi yang semakin masif
4. Terjadinya perubahan gaya hidup (*life style*) di masyarakat
5. Berpikir strategis merupakan suatu keharusan apabila tidak ingin tertinggal.
6. Upaya untuk meminimalisir kesenjangan antar personal di dalam internal perusahaan.
7. Adanya tuntutan organisasi sebagai upaya untuk masuk dalam persaingan terbuka (globalisasi).

14.1.8 Tingkatan Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam (Wibowo, 2007), mengelompokan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1. *Behavioral Tools*
 - a) *Knowledge*, adalah informasi yang dimanfaatkan oleh seseorang pada bidang tertentu, misalnya untuk membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b) *Skill*, adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya mewawancara dengan efektif dan menerima pelamar yang baik.
2. *Image Attribute*

- a) *Social role*, adalah perilaku yang dilakukan oleh seseorang dan mendapat afirmasi oleh organisasi atau kelompok sosial. Contohnya menjadi seorang pemimpin atau seorang pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
 - b) *Self Image*, adalah pandangan individu terhadap dirinya sendiri yang berkaitan dengan identitas diri, kepribadian, dan harga dirinya. Contohnya melihat diri sendiri sebagai pengembang atau manajer yang berperan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.
3. *Personal Characteristics*
- a) *Traits*, adalah aspek tipikal manusia dalam berperilaku. Contohnya menjadi seorang pendengar yang baik.
 - b) *Motive*, merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

14.1.9 Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam (Moeheriono, 2012), menjelaskan bahwa kompetensi merupakan ciri yang melandasi seseorang memiliki efektivitas dalam bekerja atau sebagai sebab-akibat mampu memenuhi kriteria yang dijadikan acuan, bekerja secara efisien atau berkinerja superior di tempat kerja pada situasi tertentu. Dari definisi tersebut, terdapat beberapa makna yang dapat diartikan sebagai berikut:

1. Karakteristik Dasar (*Underlying Characteristics*)
Kompetensi merupakan bagian dari kepribadian dan perilaku yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan yang diberikan.
2. Hubungan Kausal (*Causally Related*)

Dapat diartikan bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan sebagai prediksi kinerja seseorang, maksudnya apabila seseorang memiliki kompetensi yang tinggi maka implikasinya akan mempunyai kinerja yang tinggi juga (sebagai akibat).

3. Kriteria (*Criterion Referenced*)

Mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

14.2 Manfaat Kompetensi

Menurut (Ivancevich, John M. , Robert Konopaske, 2011), proses kompetensi dalam pekerjaan akan memberikan manfaat seperti berikut :

1. Membantu memenuhi kebutuhan individu seperti mengarahkan perilaku pada standar yang diharapkan dan meningkatkan keterampilan.
2. Penggunaan standar kompetensi dimaksudkan untuk mempermudah menyusun kebijakan seleksi guna memilih calon karyawan terbaik, terkait dengan kesesuaian perilaku efektif yang dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta efisiensi biaya *recruitment* yang tidak diperlukan.
3. Memaksimalkan produktivitas dengan standar kompetensi untuk menjadikan suatu organisasi berupaya efektif dan membantu untuk mencari karyawan yang bisa dikembangkan secara terarah dan memenuhi kesenjangan keterampilannya yang dapat melaksanakan fungsi tugas;
4. Sebagai dasar dalam pengembangan sistem remunerasi, model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang lebih fleksibel dan adil. Kebijakan remunerasi akan lebih

- terarah dan transparan dengan mengaitkan berbagai keputusan dengan perilaku karyawan yang diharapkan.
5. Mempermudah dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam era perubahan lingkungan yang sangat cepat, menyesuaikan antara sifat pekerjaan dan kebutuhan akan kemampuan baru yang terus meningkat. Model kompetensi ini memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang akan terus berubah;
 6. Menyesuaikan antara perilaku kerja dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, model kompetensi adalah cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus kerja karyawan.

14.3 Faktor Kompetensi

Menurut (Kouzes, J. M. and Posner, 2007), mengemukakan terdapat 7 determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi, antara lain :

1. Kepercayaan dan nilai
Kepercayaan mencerminkan keyakinan dalam menjalankan nilai-nilai yang dianut. Terlebih nilai memiliki sifat kebenaran dan kebaikan yang memungkinkan individu tersebut menunjukkan sikap dan perilaku yang baik.
2. Keahlian atau keterampilan
Keahlian atau keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam bekerja secara spesifik. Biasanya keahlian atau keterampilan terjadi akibat adanya latihan yang dilakukan secara terus-menerus dalam waktu yang cukup lama, yang pada akhirnya melekat menjadi kompetensi.

3. Pengalaman

Setiap pekerjaan membutuhkan kemampuan penguasaan, oleh karena itu pengalaman menjadi salah satu karakteristik khusus yang dapat membentuk kemampuan seseorang untuk menjadi profesional.

4. Karakteristik personal

Kompetensi mencirikan kepribadian seseorang. Hal tersebut nampak jelas dalam gaya kerjanya, ia selalu memiliki karakteristik khas yang menjadikannya berbeda dengan yang lain (cara kerja atau pola pikir).

5. Motivasi

Kompetensi akan selalu melahirkan dorongan untuk bekerja dengan baik. Kecenderungannya memacu pribadi karyawan untuk total dalam bekerja dan senantiasa mengacu pada kinerja yang terbaik agar dapat memberikan kepuasan kepada pihak-pihak terkait.

6. Isu-isu emosional

Kemampuan tidak hanya dinilai dari kecerdasan saja, namun perilaku dan sikap juga mengindikasikan kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu dalam menguasai keadaan dan cenderung mampu memberikan solusi bagi pemecahan masalah.

7. Kapasitas intelektual

Kemampuan berpikir yang baik menjadi syarat mutlak bagi seseorang yang dikatakan kompeten, karena kenyataannya intelektual selalu menjadi alasan utama mengapa seseorang dikatakan berkinerja baik.

14.4 Kompetensi Spesialis

Berbagai kompetensi yang perlu dimiliki oleh Individu untuk berperan sebagai profesional SDM berada di antara kepentingan pekerja dan bisnis, serta meluas dalam konteks individu, organisasi, dan sosial yang memiliki tujuan untuk

merancang struktur, proses serta kebijakan yang memfasilitasi orang-orang dengan kompetensi, komitmen dan kontribusi (*talent*) yang dikelola dengan baik dalam organisasi. Namun tidak hanya membangun struktur dan sistem, profesional SDM juga harus mampu membangun kapabilitas organisasi (*capacity builder*) seperti identitas organisasi dan kultur organisasi sehingga anggota organisasi memiliki acuan serta pemahaman yang mendalam akan nilai-nilai organisasi yang terwujud dalam perilaku kerjanya. Profesional SDM perlu mengkondisikan organisasi yang dapat mengungkit perilaku peran strategi talent yang tersebar di semua lini organisasi (*talent pool*) melalui serangkaian kegiatan manajemen talenta (Wijoyo, 2021).

Ulrich et al. (2017) menjelaskan ada sembilan kompetensi strategi yang harus dikuasai oleh profesional SDM di dalam suatu organisasi. Profesional SDM harus memiliki kemampuan untuk mampu menciptakan pribadi yang efektif, memenuhi ekspektasi para *stakeholders* internal dan eksternal serta mencapai nilai strategi bisnis dengan mengelola talenta, kepemimpinan, dan kultur yang membuat suatu organisasi memiliki kapabilitas untuk unggul dalam kompetisi (Ulrich, 2017). Dari sembilan kompetensi tersebut, 3 (tiga) diantaranya dikalsifikasikan sebagai pendorong utama (*core drivers*) yaitu:

1. *Strategic positioner*, merupakan kemampuan untuk memposisikan bisnis unggul dalam kompetisi. Profesional SDM harus mempunyai kemampuan untuk mengintegrasikan strategi pengelolaan SDM di dalam organisasi agar selaras dengan strategi bisnis.
2. *Credible activist*, merupakan kemampuan untuk membangun hubungan atas dasar kepercayaan (*relationship of trust*) dengan mempunyai sudut pandang yang proaktif. Kompetensi ini dianggap menjadi dasar untuk terlibat dalam dialog bisnis dengan *stakeholders* pada suatu organisasi atau perusahaan.

3. *Paradox navigator*, merupakan kemampuan untuk mengelola berbagai tekanan yang ada di dalam bisnis baik pada jangka pendek maupun panjang, baik bersumber pimpinan maupun pekerja.

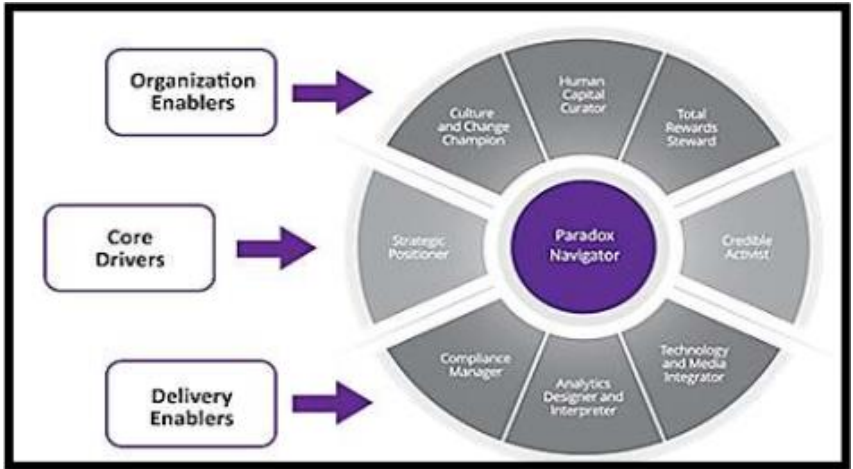
Tiga kompetensi profesional SDM selanjutnya adalah Faktor kompetensi keorganisasian yang memungkinkan bisnis untuk mencapai nilai strategi (*organization enablers*) (Ulrich et al., 2017) yang meliputi:

1. *Culture and change champion* merupakan kemampuan profesional SDM untuk melakukan perubahan dan mengelola budaya organisasi yang kondusif dengan tujuan untuk pencapaian nilai.
2. *Human capital curator* merupakan kemampuan untuk mengelola arus talenta di dalam organisasi dengan mengembangkan aset SDM termasuk didalamnya adalah pimpinan, dengan mengarahkan kinerja individual serta mengembangkan talenta yang memiliki kompetensi tinggi.
3. *Total rewards steward* merupakan kemampuan untuk mengelola kesejahteraan para pekerja baik melalui pendistribusian kompensasi keuangan ataupun non keuangan.

Dan tiga kompetensi terakhir adalah *delivery enablers*, yang fokus perhatiannya pada kemampuan mengelola elemen-elemen dasar/taktis aktivitas manajemen SDM (Hadion, et.al, 2021) yang meliputi :

1. *Technology and media integrator* adalah kemampuan untuk menggunakan teknologi dan sosial media untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi.
2. *Analytics designer and interpreter* adalah kemampuan analitis dalam pengambilan keputusan organisasional.

3. *Compliance manager* adalah kemampuan mengelola berbagai proses dengan memenuhi aturan yang berlaku.



Gambar 14. 1 Kompetensi Profesional Sumber Daya Manusia
(Sumber : (Ulrich, 2017))

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin (2011) *Penelitian Pendidikan: Paradigma dan Metode Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Beheshtifar, Malikeh, Rezyan Mohammad Raffei, and M.N.M. (2012) 'Role of Career Competencies in Organizational Learning Capability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*', Vol 4, No.
- Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2004) *Competency – Based Human Resources Management*. Palo Alto, Cal.:Davies Black Publishing.
- Fadli, Muhammad, Fadli Anwar, and K. (2012) *The Influence of Employee Competency on Organizational Commitment. International Journal of Economics and Financial Issues*.
- Havidz Aima, Rizki Adam, and H.A. (2017) 'Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center).', *Journal of Research in Business and Management ISSN(Online) : 2347-3002*, Volume 4(11), pp. 49–59.
- Holm, C. and F.S. (2016) *Board Competency Explanations for Corporate Governance Disclosure Level*. Aarhus V, Denmark: Department of Economics and Business, Aarhus University Fuglesangs Alle 4, DK-8210.
- Ivancevich, John M. , Robert Konopaske, M.T.M. (2011) *Organization Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jackson, Susan E., Schuller, Randall S., dan Werner, S. (2010) *Managing Human Resources*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Johnson Ssekakubo, George Ndiwalana, and F.L. (2014) 'Corporate governance as a conduit for managerial competency among savings, credit and cooperative societies in Uganda,

- International Research Journal of Arts and social Science', Vol. 3 no., pp. 58–65.
- Jones, G.R. (2007) *Organizational Theory, Design, and Change : Text and Cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kouzes, J. M. and Posner, B.Z. (2007) *The Janusian Leader', in Chowdhury, S. (ed.) Management 23C*. Financial Times Prentice Hall, p. 18.
- Lian, B. (2013) *The Competence of Human Resources in Collage Graduate to Face Global Competition. The First International Conference on Law, Economics and Education*. Indonesia Muhammadiyah University of Metro.
- Ma'mun, S. (2013) 'The Effect of Competence, Motivation, and Work Moral to the Organizational Commitment at Sulawesi Regional KOPERTIS IX of Indonesia.', *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. ISSN 2090-4304., 3 no.12, pp. 403–409.
- Mahdane, A., Hubeis, M. and Kuswanto, S. (2018) 'Pengaruh SKKNI dan Kompetensi SDM terhadap Pengembangan SDM di Unit Profesi SDM dalam Menghadapi Era MEA', *Manajemen Ikm: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 13(1), p. 1. Available at: <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.1-9>.
- Martoyo, S. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moehariono (2012) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nyoto (2019) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', p. 195.
- Paula, Wendy, J.D. (2011) *Organizational Theory, Text and Cases*. Seventh Ed. Boston: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. dan T.A.J. (2017) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schermerchorn, H.R.& O. (2011) *Organizational Behavior, Emerging Knowledge And Practice For The Real World*. Fifth

Edit. USA, McGraw Hill, Inc.

- Sedarmayanti (2014) *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, Untuk Menghadapi dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sunyoto, D. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Ulrich, D. (2017) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*.
- Wibowo (2007) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wijoyo, H. (2021) 'Kompetensi Sdm Digital', In *Sdm Unggul Di Industry 4.0*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo Hadion, Ade Onny Siagian, Audia Junita, Denok Sunarsi, Dini Haryati, Widiyanti, Zulfiayu Sapiun, Suherman, D.A. (2021) *SDM Unggul di Industry 4.0*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.

BAB 15

KEPEMIMPINAN

Oleh Arifin

15.1 Pendahuluan

“Berkirlah mendalam bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh Firaun gagal menjadikan seluruh kekuasaan dan hartanya membuatnya patuh dan tunduk pada Tuhannya. Demikian, pemimpin yang diberikan kesempatan mengembang amanah kemudian tidak mengarahkan semua elemen organisasinya mendekati pada kalam ilahiah dan mengenal tujuan hidup untuk kebahagiaan menuju arah organisasi yang membahagiakan selamanya, maka Dia akan menjadi orang yang kurang beruntung dan menyianiyakan amanah yang telah dia emban”.

Pemimpin lahir dari tiga jalur yang berbeda namun saling memiliki keterkaitan. *Pertama*, pemimpin yang lahir karena memiliki bakat dan talenta kepemimpinan sejak dari awal sehingga lingkungan membantunya menjadi pemimpin yang berkualitas dan jauh lebih baik. *Kedua*, pemimpin yang dilahirkan dari dunia pendidikan baik formal dan non-formal, pemimpin ini memiliki visi dan misi ke depan seiring dengan perkembangan zaman karena basis ilmu pengetahuannya memadai. *Ketiga*, pemimpin yang lahir dari bakat atau talenta dan dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan dan pendidikan yang dia peroleh. Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah bagi semua orang, diantara banyak peserta didik di dalam kelas, hanya ada satu yang menjadi ketua kelas. Diantara banyak warga kampung, hanya satu yang menjadi kepala kampung, diantara banyak warga desa,

hanya ada satu kepala desa yang diminta melalui pemilihan kepala desa, dan tidak meminta menjadi kepala desa. Selain lahir dari ketiga jalur tersebut, pemimpin tidak boleh meminta jabatan menjadi pemimpin karena sejatinya mereka yang meminta jabatan terdapat kecenderungan untuk menyalahi atas amanah yang diberikan (*abuse of power*). Pemimpin harus diusulkan atas dasar komunitas, perorangan, kelompok, dan bukan karena keinginan sendiri dari seorang pemimpin. Berapa banyak kepemimpinan yang diinginkan oleh seseorang dan cenderung pada memaksakan diri menjadi pemimpin, berakhir kurang baik diakhir masa kepemimpinannya. Kepemimpinan yang dihendaki sendiri oleh pemimpin tersebut akan mendatangkan nilai-nilai negatif pada diri pemimpin tersebut. Sebaliknya, pemimpin yang dipilih oleh masyarakat atas, oleh dan untuk masyarakat akan mendatangkan keberkahan lebih baik.

Fir'aun adalah pemimpin yang memaksakan diri atas kepemimpinannya, sehingga pada akhirnya melahirkan nilai-nilai negatif pada dirinya, sehingga memaksakan kehendak menjadi Tuhan. Pemaksaan kehendak tersebut berujung pada kekejaman pada pengikut Nabi Musa. A.S. Pada akhirnya Allah menenggelamkan dia dan semua pasukannya di laut merah, dan Allah menyelamatkan tubuhnya sampai sekarang agar menjadi hikmah mendalam bagi manusia-manusia sesudahnya bahwa siapapun pemimpin yang memiliki sifat-sifat negatif pada kepemimpinannya maka sejatinya dia telah meneruskan DNA Firaun dan pada akhirnya kesudahannya akan menjadi pil pahit bagi mereka sendiri. Jangan seperti Firaun yang gagal menjadikan harta dan takhtanya untuk mengabdikan kepada Allah SWT (Rizqa, 2019).

15.2 Pengertian Kepemimpinan

Berikut definisi kepemimpinan (*leadership*) yang dikutip dalam Muchlisin (2023) dari beberapa referensi, yaitu :

1. Menurut (Wibowo, 2015), kepemimpinan adalah kompetensi leadership yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang baik perseorangan atau kelompok melalui metode komunikasi dengan tujuan untuk mempengaruhi dan mengerakkan dengan penuh kesadaran, pengertian dan sukarela untuk mengikuti arah dan tujuan organisasi yang disepakati bersama.
2. Menurut (Slamet, 2002), kepemimpinan adalah memahami secara mendalam tujuan dan arah akhir dari organisasi kemudian mengerakkan bawahan dan anggota organisasi sesuai fungsi untuk mengimplementasikan strateginya yang digunakan agar tujuan akhir organisasi tersebut tercapai dengan baik.
3. Menurut (Zakub, 2013), kepemimpinan adalah seni dalam mengarahkan, mendorong, mengkoordinir ragam motivasi semua anggota organisasi dan setia pada aturan (tata tertib organisasi) agar tujuan dan arah organisasi yang telah disepakati bersama-sama.
4. Menurut (Sutrisno, 2016), Kepemimpinan adalah praktik mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas anggota kelompok yang berkaitan dengan tugasnya.
5. Menurut Fahmi (2016), Kepemimpinan adalah sebuah pengetahuan secara menyeluruh tentang bagaimana membujuk, mengawasi, dan memandu orang lain untuk melakukan aktivitas dalam urutan yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Menurut Effendi (2014) Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk membujuk orang lain untuk mengikuti contoh pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan hal itu adalah unsur utama dari sebuah kepemimpinan.
7. Menurut Samsudin (2009), Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk dan mengorganisir orang lain untuk bekerja secara berkelompok (bersama-sama) dengan

anggota organisasi lainnya sebagai sebuah tim untuk mencapai tujuan tertentu.

Sejarah mencatat bahwa seorang pemimpin yang tidak berlandaskan pada nilai-nilai agama akan berujung pada kehancuran yang nyata bagi masa depannya. Landasan agama yang kuat akan mendasari bagi seorang pemimpin dalam melaksanakan ragam dan strategi pencapaian tujuan organisasi secara sistematis dan terarah. Demikian halnya pada anggota organisasi landasan melaksanakan tujuan dan arah organisasi adalah landasan agama, semakin baik dasar agama seseorang, maka semakin baik pula strategi dan pelaksanaan dalam mencapai tujuan dengan memberdayakan semua anggota organisasi. Sejarah pernah menyebutkan bahwa Raja Namrud yang memiliki kekuasaan yang tidak terbatas dan kekejamannya dengan membunuh seluruh anak-anak hanya karena takut bahwa tafsir mimpinya bahwa akan ada anak yang lahir dan menghalangi Dia atas deklarasi dia sebagai Tuhan. Selain itu, Dia telah melaksanakan deklarasi yang beroposisi dengan Tuhan. Atas kesombongan tersebut, Allah mengirimkan seekor nyamuk yang memasuki kepalanya sampai pada akhirnya meninggal dunia. Lalu, pada kepemimpinan Mustafa Kemal, Stalin, Khmer Merah, PKI dan Hitler (Nazi) semua hanya tercatat dalam sejarah bahwa mereka semua adalah oposisi Tuhan. Mereka memerintah dalam berlandaskan kebijakan Hawa Nafsu bukan karena ajaran Agama yang mereka yakini bahwa semua perilaku dan tindakan pemimpin kelak akan menjadi saksi kebaikan pada dirinya sendiri dan semuaarganya.

Pemimpin yang berlandaskan pada Nilai Agama, kemudian menjadikan Ilmu Agama sebagai dasar utama dalam mencapai tujuan dan strategi pencapaian organisasi, maka akan berujung pada kemuliaan dan legacy bagi seorang pemimpin. Michael Hart

menempatkan Nabi Muhammad pada posisi nomer 1 dalam 100 orang paking berpengaruh di dunia sepanjang sejarah.

15.3 Ilmu Agama

Pemimpin harus memiliki bekal pengetahuan, dan keterampilan yang memadai sehingga dia dapat melaksanakan ragam peraturan dan tujuan dari organisasinya menuju tujuan organisasi yang diharapkan sesuai ukiran visi dan misinya. Menjadi pemimpin harus mampu memilah dengan baik, mana persoalan pribadi dan permasalahan organisasi, penempatan personal bukan karena ambisi pribadi mereka masing-masing ingin menempati post demi post tetapi kebutuhan organisasi yang menempatkan mereka harus bekerja dan berada di post tersebut. Dasar kekuatan setiap personal ada pada post tersebut adalah dasar pentingnya ilmu agama yang mereka yakini, karena ilmu tersebut akan selalu membimbing dia dalam setiap pekerjaan, bukan pemimpinnya.

Pemimpinnya hanya mengarahkan apa dan bagaimana tugas pekerjaan di selesaikan. Namun, ilmu agama akan selalu berada di dalam hati dan pikiran dalam bekerja. Seorang bawahan tidak akan melakukan kecurangan jika ilmu agama padanya cukup baik, seorang bawahan tidak akan menyakiti rekan kerjanya karena ajaran dari keyakinannya untuk berinteraksi dengan baik, bahkan seorang bawahan tidak akan pernah mengambil (mencuri) barang milik pekerja atau perusahaan dimana dia bekerja karena ilmu agama membimbing yang langsung dari Tuhannya. Nasehat terbaik yang perlu pemimpin lakukan adalah bagaimana nasehat agama menjadi kekuatannya, oleh sebab itu ilmu agama bagi seorang pemimpin dan yang dipimpin menjadi hal mutlak dan absolut untuk lebih dipelajari setiap saat dan terus ditingkatkan oleh semua pihak dalam organisasi. Terkadang kita dapat menemukan orang yang sholeh dan sholeha tidak hanya di

pesantren atau surau tetapi mereka lahir dari organisasi perkantoran yang taat menjalankan perintah agama mereka dengan baik. Organisasi yang miskin dalam ilmu agama akan mendapatkan kebahagiaan dunia saja (*Istidraj*), keuntungan perusahaan yang luar biasa namun tidak menjadikan keberkahan bagi organisasi tersebut (kebahagiaan selamanya). Kepemimpinan yang kuat dan berkarakter dalam organisasi adalah pemimpin yang memiliki kompetensi ilmu agama yang mampu menerjemahkan dalam kehidupan usaha dan bisnis karena ini pula menjadi saran dari seorang manusia pada 1400 tahun silam. Oleh Michael Heart menempatkan beliau pada posisi nomer 1 dalam manusia paling berpengaruh di dunia.

15.4 Kompetensi Pemimpin

Pemimpin adalah orang pilihan yang diberikan amanah untuk menjadi *leader* dalam organisasi. Dia akan bermakna baik jika yang dipimpinnnya bekerja bersama dalam satu wadah organisasi. Hal ini bisa diraih dengan *leader* yang menjadi tauladan dalam empat kompetensi sebagai berikut :

15.4.1 Kompetensi Spiritual

Pemimpin yang memiliki keberkahan dalam ragam aktivitas organisasinya adalah pemimpin yang mampu membawa anggota organisasinya menuju perintah dan melaksanakan perintah pada kalam Tuhan. Pemimpin yang dalam setiap lima waktunya selalu mendengarkan alunan suara merdu yang diperdengarkan setiap saat sejak 1400 tahun lalu sampai saat ini terus berkumandang di setiap waktu. Itulah pemimpin yang penuh dengan keberkahan dan kebahagiaan sejati. Pemimpin yang tidak sombong.

15.4.2 Kompetensi Sikap Sosial

Kepekaan seorang pemimpin pada apa yang dia pimpin menjadi hal penting, sehingga bukan saja orientasi dan tujuan organisasi

yang menjadi konsen utama tetapi kepedulian pada seluruh bawahannya menjadi bagian dari kepemimpinan hati. Berapa banyak orang yang memiliki intelektualitas yang baik namun kecerdasan emosional masih rendah, mereka hanya fokus pada hal pribadinya namun tidak pada sekelilingnya.

15.4.3 Kompetensi Pengetahuan

Kecerdasan seorang pemimpin mutlak adanya dan mereka lahir dari dunia kampus karena dari sanalah mereka menempuh ilmu akademik yang menjadikan referensi terbaik dalam setiap bangunan perspektif mereka. Pemimpin yang menjadikan universitas sebagai tolak ukur dari kecerdasan dari seorang pemimpin karena tidak dapat dipungkiri bahwa dunia kampus adalah dunia intelektualitas yang memberikan warna tersendiri dari kemajuan berfikir seorang pemimpin. Walaupun dalam perspektif lain bahwa kampus tidak selama melahirkan seorang pemimpin, namun itu adalah sedikit perspektif dari sekian banyak yang menyatakan bahwa kampus adalah wadah pemimpin terlahir dengan ragam kualitas yang terukur. Unit Kegiatan Mahasiswa di setiap universitas dan bahkan organisasi mahasiswa baik internal; BEM, BPM, HMJ dan eksternal; HMI, IMM, PMII dll.

15.4.4 Kompetensi Keterampilan

Sudah sebuah keniscayaan bahwa pengetahuan mendukung keterampilan dari seorang pemimpin. Semakin banyak dia mengetahui sejatinya semakin banyak pula dia bisa mempraktikkan kemampuannya dalam organisasi yang dipimpinya. Keterampilan memimpin banyak orang adalah sebuah keterampilan yang membutuhkan kemampuan tersendiri, bekal utamanya adalah pengetahuan yang baik, tidak hanya organisasi itu sendiri tetapi memahami kecerdasan seseorang juga merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin. Keterampilan memahami jiwa orang adalah sebuah

kecerdasan tersendiri bagi seorang pemimpin, karena organisasi yang terdiri dari banyak orang membutuhkan cara memahami jiwa orang dan bagaimana menjaga emosional orang dalam mencapai tujuan organisasi.

15.5 Kehidupan adalah Ujian

Definisi kehidupan harus mampu dipahami oleh seorang pemimpin karena semakin memahami tujuan hidup, maka sejatinya dia juga pasti memahami tujuan dari organisasi yang dipimpinya. Kebahagiaan adalah tujuan dari organisasi dimana indikator-indikator keberhasilan organisasi adalah bagian penting dari nilai kebahagiaan itu sendiri. Banyak orang keliru dalam memahami definisi kehidupan bahwa hidup hanya sekedar memiliki banyak harta dan menumpuk harta dan menjadi seorang sultan dimana membeli barang, harga bukan lagi masalah. Perspektif tersebut membenarkan bahwa uang bukan segalanya namun tanpa uang bisa apa, ya itulah perspektif yang sederhana, namun perlu dipahami sejak Nabi Adam tercipta sampai ujung dunia (kiamat) sejatinya masalah datang silih berganti pada siapa saja, tidak pada personal tetapi pada organisasi juga demikian. Sehingga perlu dipahami bahwa definisi sederhananya adalah hidup adalah ujian. Sehingga dengan demikian, seorang pemimpin memahami substansi bahwa dalam organisasi, ragam masalah yang datang adalah upaya nyata bagi organisasi untuk terus bekerja lebih matang, terukur dan terstruktur dengan masalah yang ada. Tanpa masalah (ujian) maka kualitas organisasi tidak akan mengalami kemajuan signifikan. Jadikan hidup adalah ujian, sehingga pada ragam interaksi kita selalu harus siap dengan ragam solusi dan berkembang dengan masalah (ujian).

15.6 Ketauladanan Pemimpin

Seorang pemimpin yang menjadi leader dalam sebuah organisasi maupun seorang diri, maka mampu melahirkan ketauladanan setiap saat dan kinerja karena *be a good example* adalah cara kita mengajari anggota organisasi untuk bekerja dengan kinerja yang lebih baik. Jangan harapkan semua anggota organisasi jauh lebih baik, jika seorang pemimpin tidak mampu memberikan contoh yang baik dalam upaya terus mencapai nilai-nilai untuk mencapai tujuan. Ketauladanan adalah kata kunci dalam organisasi karena setiap indikator keberhasilan organisasi terdapat banyak kinerja yang harus dicontohkan oleh seorang pemimpin. Tanpa ketauladanan apa yang diharapkan dari tujuan mencapai organisasi, kecuali jika organisasi tersebut adalah milik pribadi dari seorang pemimpin tersebut. Jangan mengajari seseorang berenang jika pemimpin tidak tahu berenang, jangan mengajari siswa mampu berbahasa Inggris dengan baik jika kita tidak bisa menjadi contoh dalam berbicara Inggris. Semakin baik ketauladanan yang diberikan, maka pengaruh pemimpin ke bawahannya akan semakin efektif dalam setiap perintah pekerjaan dari seorang pemimpin.

15.7 *Legacy* Pemimpin

Seorang pemimpin harus mampu untuk memiliki sebuah *Legacy*, tanpa *legacy* maka tidak akan menjadi ukiran sejarah dalam kehidupan kepemimpinannya. *Legacy* pemimpin harus benar-benar menjadikan semua bawahan untuk meraih dan mengatasi ragam permasalahan. Sehingga, jika kebijakan mampu menyelamatkan banyak orang, maka sejatinya mereka sudah memperoleh *legacy* yang baik dari setiap kepemimpinannya. *Legacy* adalah acuan penting sebagai Capaian Keberhasilan dari seorang pemimpin. *Legacy* bagi seorang pemimpin adalah seberapa banyak orang bahagia atas kebijakan dan *policy* yang disampaikan bahkan memberikan nilai-nilai perubahan bagi

setiap orang. Arifin (2021) menyatakan bahwa di Jawa, ulama memiliki peran penting dalam mengatur perdamaian karena memiliki *legacy* yang telah ditorehkan oleh pada ulama sebelumnya, ada KH. Hasyim Asy'ari, KH. Ahmad Dahlan. Berbeda dengan di Kalimantan, Kepala Suku memiliki peranan penting dalam setiap permasalahan sosial yang dihadapi, khususnya konflik sosial. Peran keduanya sangat substansi karena sebuah *legacy* pernah tertorehkan sebelumnya.

15.7.1 Intelektualitas

Pemimpin wajib memiliki hal ini, dia lahir dari ruang-ruang dinamika intelektual dunia kampus atau terdidik dengan baik, dunia akademisi. Dialektika yang terbangun sungguh merupakan sebuah asah pemikiran dari dunia kampus, pemimpin akan lahir dari dunia ini akan menjadikan referensi terbaik sebagai rujukan atas ragam kebijakan yang dilahirkan sehingga menjadi dasar utama dalam interaksinya dengan yang dipimpinnya. Pemimpin yang anti dialektika kampus dan cenderung untuk menghindari perdebatan politik di dunia kampus, justru akan membuatnya tak memiliki visi dan misi dalam membangun suatu organisasi yang dipimpinnya. Bagaimana mungkin sebuah visi dan misi dapat terwujud dengan baik akan masa depan sebuah instansi yang dipimpin jika pemikiran kolot menjadi dasar rasionalitasnya dan dialektikanya tidak mencerminkan kualitas pemikir yang memikirkan arah ke masa depan.

15.7.2 Moralitas

Moralitas seorang pemimpin lahir dari keyakinannya kepada pegangan nilai-nilai Agama yang diyakininya. Pemimpin bukan sekedar intelektual saja, tetapi kepemimpinan yang memiliki hati. Mampu menjadikan bawahannya sebagai potensi penting dalam mencapai masa depan yang telah direncanakannya dengan baik bersama rekan-rekannya. Kepemimpinan yang selalu

menghargai tidak menghakimi, membantu tidak untuk mengejar deadline semata, membimbing bukan sekedar mampu menyelesaikan tugas, mengarahkan bukan berarti mendikte setiap gerakan. Kepemimpinan yang lahir dari hati akan melahirkan sebuah legacy yang berkesan penuh dengan kebahagiaan. Semua nilai moralitas, jika dia pemimpin seorang muslim, maka *Centre of activity* adalah masjid yang telah membuktikan bahwa dari sana lahir banyak pemikiran yang baik dan *comprehension*.

15.8 Hikmah Dari Preman Pensiun

Belajar dari kutipan positif dari kata-kata preman pensiun tentang kepemimpinan, kita dapat mengambil manfaat atas pernyataan mereka dalam beberapa kutipan. Hikmah yang tersirat dalam perspektif ini menjadikan kita tidak sepenuhnya harus diterima namun perlu dipahami sebagai sebuah kekuatan penting dalam menjalankan diri sebagai pemimpin baik pada organisasi ataupun pemimpin secara personal pada diri sendiri.

1. *“Tidak perlu menjadi pemimpin untuk dapat disegani, kharisma dan kewibawaan diri lebih memiliki andil dari pada kekuasaan”.*

Memberikan hikmah mendalam pada diri kita pribadi bahwa tidak semua orang harus menjadi presiden atau kepala daerah kemudian untuk dapat disegani oleh siapapun, namun kharisma dan kewibawaan pada diri sendiri harus benar-benar dimiliki untuk melahirkan jiwa yang disegani oleh semua orang. Pentingnya memiliki kharisma dan kewibawaan seseorang menentukan pribadi yang berkualitas yang disegani.

2. *“Di bawah pemimpin yang baik, anak buah bodoh pun ada gunanya. Tapi di bawah pemimpin yang bodoh, pasukan terbaik pun kocar-kacir”.*

Intelektualitas pemimpin harus benar-benar dimiliki dalam mengarahkan semua elemen yang dipimpin, jika pemimpin tidak memiliki intelektualitas yang cukup maka arah dan tujuan organisasi akan semakin terasa amat jauh untuk dicapai walau tujuan itu sebenarnya hanya dekat. Kepemimpinan yang berkualitas ditentukan dari nilai-nilai kecerdasan yang dimiliki, sehingga memudahkan dan lebih efektifnya capaian tujuan organisasi dengan memberdayakan semua elemen pendukung organisasi secara bersama-sama. Arah dan tujuan organisasi akan sangat sulit dicapai jika nilai kecerdasan pemimpin tidak bermutu, hal ini akan justru mengakibatkan para anggota organisasi merasa menjadi pemimpin dibandingkan pemimpi organisasi itu sendiri akibat ketidakmampuannya dalam mengarahkan anggotanya.

3. *"Saya belum memecat kamu, tapi kamu sudah boleh mencari pekerjaan lain".*

Kesadaran diri para anggota organisasi yang dipimpin juga perlu menjadi hal penting untuk dipikirkan baik-baik agar melahirkan kesadaran dari dalam hati bahwa posisinya adalah bawahan untuk mendukung pemimpinnya sebagai orang yang bertanggungjawab dalam organisasi. Dukungan anggota kepada pemimpin dalam loyalitas harus benar-benar terjaga dengan baik karena loyalitas menandakan bahwa mereka berada di dalam perahu yang sama untuk menjaga harus tetap seimbang dan tidak membocorkan perahu. Peran ini perlu dan penting untuk disadari oleh siapapun dalam posisi sebagai bawahan. Ketaatan pada pemimpin harus mutlak dijaga dan dilakukan selama tidak bertentangan dengan perintah Tuhan. Kita sering melihat banyak anggota organisasi merasa diri paling mampu memberikan perspektif namun tidak memiliki rasa diri sebagai anggota organisasi, dan tidak mampu

menempatkan diri bahwa dia adalah anggota yang seharusnya mendukung sepenuhnya kebijakan yang disampaikan oleh pemimpin.

4. *“Saya kenal banyak orang dan orang banyak kenal saya, tapi saya nggak punya teman. Mereka datang karena butuh, bukan karena dorongan hati”.*

Jangan berteman hanya karena seseorang memiliki jabatan sebagai pemimpin, namun memulai persahabatan harusnya dimulai dari nilai-nilai kebutuhan yang sama satu sama lain dan bersahabat secara alami bukan karena jabatannya. Berapa banyak kita temukan orang memiliki banyak sahabat ketika mereka memiliki jabatan sebagai pemimpin, namun berapa banyak kita temui dia kehilangan sahabat ketika dia memiliki ragam masalah bahkan ketika dia berujung ke penjara. Sahabat yang baik tidak melihat dari kualitas apa yang dijabatnya namun lebih pada kebutuhan dan kepentingan bahwa seorang sahabat harus saling mendukung satu sama lainnya dalam suka dan duka. Itulah kualitas persahabatan seorang pemimpin.

Kepemimpinan hati mendorong orang untuk bersahabat dalam interaksi kebersamaan dan mendukung dalam suka duka, percayalah bahwa pemimpin hari ini akan berujung pada selesainya kepemimpinannya, setiap ada awalan pasti ada akhirnya. Berapa lama seorang Bapak Soeharto menjabat toh pada akhirnya harus turunnya tahta juga. Berapa lama seorang Stalin memimpin dunia, toh pada akhirnya kuburan juga tempat peristirahatan terakhirnya. Berapa lama seorang Mustafa Kemal memimpin Negara Turki, toh bumipun tidak menerimanya sehingga batu besar yang harus menindihnya untuk kediaman terakhirnya. Berapa lama seorang Hitler memimpin, toh sakit juga yang merenggut nyawanya. Berapa lama Firaun berkuasa, toh air laut juga yang menenggelamkan. Berapa lama seorang Raja Namrud

berkuasa, toh hanya seekor nyamuk saja yang masuk ke dalam ubun-ubun otaknya hingga pada akhirnya merenggang nyawa. Selama berkuasa, pergunakanlah semaksimal mungkin untuk tunduk dan patuh pada perintah ilahiah karena semua ragam interaksi kita bukan sekedar menyenangkan dan membahagiakan banyak orang dengan cari baik kita, namun sejatinya kita sekedar bekerja untuk terus menuju liang lahat kita, sehingga pada akhirnya nama kita yang mulia di hadapan orang terpanggil di surau-surau atau masjid di lingkungan tempat tinggal kita. Di sanalah akhir kejayaan nama kita.

5. *"Kalo mukulin orang jangan sampai mati, ingat yang mencabut nyawa bukan kita".*

Budaya kita sering tidak profesional membenci orang karena nilai subyektivitas bukan nilai objektivitas. Sebaiknya kita harus benar-benar mampu membedakan pada posisi diri kita sebagai pemimpin. Jika kita memposisikan diri sebagai pemimpin, maka kepentingan personal jangan terlalu dominan dalam setiap kesempatannya karena akan berakibat buruk pada diri sendiri dan apa yang dipimpinnya (anggota organisasi yang dipimpinnya). Kompetensi personal orang yang baik harus diakomodir oleh seorang pemimpin yang baik, meskipun secara pribadi dia tidak menyukainya namun kebutuhan organisasi menyebabkan orang tersebut berada pada posisi tersebut. Tidak semua orang yang kita sukai akan bekerja baik dengan kita, justru yang tidak menyukai kita akan benar-benar bekerja dengan baik karena mereka merasa diawasi dengan kualitas pekerjaan yang lebih baik karena pasti akan mendapatkan kritikan jika kualitas pekerjaannya buruk. Sebaliknya, jika seorang sahabat tidak bekerja dengan baik, maka nilai persahabatannya menjadi ukuran sehingga pekerjaan yang buruk sering ditoleransi hanya karena persahabatan. Hal inilah yang membuat nilai dan kualitas pekerjaan tidak bermutu.

15.9 Teori Kekhalifaan

Teori kekhalfahan atau teori teokrasi klasik menyatakan bahwa otoritas kekuasaan sebuah negara berasal dari Tuhan kemudian diberikan secara langsung kepada manusia yang memerintah. Baik secara individu atau personal ataupun pemimpin dalam kelompok pada skala kecil dan besar. Manusia sebagai khalifah di muka bumi adalah wakil Tuhan yang diminta untuk menjadi pemimpin baik secara individu maupun sebagai pemimpin organisasi. Sebagai individu, ia memiliki tanggungjawab penuh pada diri sendiri bahwa harus mampu memahami dengan baik bahwa ia akan diminta pertanggungjawaban atas pribadinya sendiri dengan ragam perilaku yang telah dilakukannya atas dirinya. Ia sebagai pemimpin organisasi juga demikian, bahwa ia kelak juga akan dimintai pertanggungjawaban sebagai pemimpin organisasi baik pada skala besar ataupun kecil, akan kah semua anggotanya organisasinya diarahkan pada unsur ilahiah pada fitrahnya bahwa tujuan organisasi dilakukan dengan baik tanpa melakukan hal yang bersifat keburukan atau kecurangan dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu akankah semua anggota organisasi diarahkan dan terarahkan pada hal-hal yang bertujuan pada kebahagiaan hakiki pada penciptaan manusia sebagai khalifah di muka bumi yang *ending*-nya harus mampu ber Tauhid pada Ilahi, jika hal ini tidak dilakukan maka seorang pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnnya. Pemimpin harus memahami secara baik bahwa ragam interaksi dan proses pencapaian tujuan organisasi dengan strategi yang diimplementasikan harus benar-benar bersumber pada ajaran teologi ketuhanan bahwa semua perbuatan harus mengandung nilai ketuhanan di dalamnya.

Adapun menurut (Muchlisin, 2023) menyebutkan bahwa karakter seorang pemimpin dalam terlihat dari beberapa poin penting sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk perseptif. Perseptif adalah menunjukkan kemampuan bahwa visi seorang pemimpin harus benar-benar mampu melihat dan merumuskan arah masa depan dari organisasi yang dipimpinnya dengan memahami keadaan dan kondisi atas apa yang dipimpinnya sehingga semua elemen dapat benar-benar berfungsi mendukung tujuan dari organisasi tersebut.
2. Kemampuan bersikap objektif. Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Hal ini akan membantu pemimpin dalam memaksimalkan semua faktor pendukung tujuan organisasi secara objektif bukan subjektif. Mampu membedakan permasalahan personal dan kebutuhan organisasi, menyukai sesuatu dan membenci sesuatu bukan karena faktor like and dislike namun kebutuhan organisasi yang dipandang secara objektif penuh dengan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin. Arifin (2018) Hal penting bagi seorang pemimpin adalah menghargai ragam budaya yang dimiliki bawahannya, satu hal yang perlu dipandang secara subjektif adalah budaya masing-masing bawahan, kita harus memiliki kesadaran tinggi dan saling menghargai nilai budaya satu sama lain
3. Kemampuan untuk menentukan prioritas. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan. Penentuan skala prioritas menjadi tanggungjawab seorang pemimpin, melihat dengan penuh ketelitian berbasis kemampuan akan nilai kebutuhan dan nilai keinginan baik untuk pemimpin itu sendiri maupun sebagai anggota yang dipimpin.

15.10 Kesimpulan

Nilai kepemimpinan yang tidak berorientasi pada sebuah *legacy* yang baik akan menempatkan pemimpin tercatat dalam sejarah buruk dalam kehidupan sesudah kepemimpinannya. Landasan Tauhid seorang pemimpin akan mendatangkan kebahagiaan sejati karena ragam aktivitasnya menjadikan dia sebagai pemimpin yang penuh dengan kebahagiaan setelah masa kekuasaannya dan kerinduan mendalam para anggota organisasi kepadanya. Kepemimpinan tanpa landasan Tauhid akan menjebakkan diri sang pemimpin kepada jurang kebodohan dan kemunduran dalam sejarahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. (2021). *Pendidikan Multikultural: Ideologi Pembelajaran dan Pengajaran di Sekolah*. Jurnal Borneo Humaniora, 4(2), 96-102.
- Arifin, A., Haryanto, H., Basri, M., & Ansari, A. Multicultural Approach in Developing Instructional Learning Material at Indonesian Senior High School. In *Proceedings Of The 65th Teflin International Conference* (Vol. 65, No. 02).
- Hart, M. H., & Djunaidi, M. (2001). *Seratus tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah*. Pustaka Jaya.
- Riadi, Muchlisin. (2023). *Kepemimpinan (Leadership)*. Diakses pada 1/14/2023, dari <https://www.kajianpustaka.com/2023/01/kepemimpinan-leadership.html>
- <https://plus.kapanlagi.com/45-kata-kata-preman-pensiun-yang-bijak-dan-memotivasi-dalam-kehidupan-sehari-hari-74a8db.html>
- <https://www.republika.co.id/berita/pqqdnn458/jangan-seperti-firaun>

BIODATA PENULIS



Agung Anggoro Seto, S.E., M.Si., C.FR., C.Ftax.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Politeknik Negeri Sriwijaya

Penulis lahir di Palembang, 1 Juni 1989, mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Manajemen dari Universitas Muhammadiyah Palembang (2011) dan Magister Science di bidang Manajemen dari Universitas Sriwijaya (2014). Saat ini penulis aktif sebagai tenaga pengajar di Politeknik Negeri Sriwijaya. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Keuangan. Selain aktif mengajar penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bentuk kegiatan tridharma perguruan tinggi. Email: agung.anggoro.seto@polsri.ac.id.

BIODATA PENULIS



Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial
Universitas Dian Nusantara

Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan february tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BIODATA PENULIS



Dr. Muhammad Donal Mon, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Internasional Batam

Penulis lahir di Padang Sibusuk pada tanggal 23 Juni 1978. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen untuk program S1 dan S2, Universitas Internasional Batam. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), melanjutkan S2 pada Jurusan Strategik Manajemen untuk (MSDM), dan merupakan lulusan Doktorat untuk startegik Manajemen. Disamping pendidikan formal penulis juga Certified Project+ (Comptia/Multimatics), CISMA (Certified International Sales Management Associet), CRM (Certified Risk Management), SAP HR050 (Edugate), CSTMI (Certified Sekolah Trainer dan Motivasi Indonesia), CPS (Certified Public Speaking). Bebrapa artikel dapat diakses pada google scholar dibawah ini <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=NFCpRpcAAA> **AJ** Pengalaman lainnya adalah sebagai praktisi pada perusahaan manufaktur untuk produk Aerospace sejak tahun 2002 - 2020.

BIODATA PENULIS



Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surabaya

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Universitas Airlangga dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Islam di Universitas Airlangga. Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif dalam kegiatan pengajaran bahasa Inggris, Belanda dan Jerman. Penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemasyarakatan.

BIODATA PENULIS



ZH.Nurul Kusumawardhani, S.A.P., M.Tr.Ap.
Dosen Tetap STMIK Amika Soppeng

Penulis lahir di Kota Watansoppeng pada tanggal 27 Maret 1994. Anak dari Drs. Zainuddin, M.Si., dan Dra. Hj Harmoni A.Bakri, M.Si., Ia Lulus di Sekolah dasar SD 5 Mattiropole Soppeng pada tahun 2006, dan Sekolah menengah pertama di SMPN 1 Soppeng pada tahun 2009,dan Sekolah menengah atas di SMAN 3 Soppeng pada tahun 2012, kemudian melanjutkan kuliah S1 di Politeknik STIA LAN Makassar sampai S2 dan mendapat gelar Magister Terapan Administrasi publik di Politeknik STIA LAN Makassar. Saat ini ia tercatat sebagai dosen tetap di STMIK Amika Soppeng Selain mengajar ia juga aktif dalam kegiatan tridarma lainnya diantaranya adalah di bidang penelitian dan pengabdian masyarakat dan Pembina unit kegiatan mahasiswa di bagian keagamaan dan aktif di kegiatan sosial di beberapa Organisasi, Saat ini ia pun diamanahi sebagai Kepala Lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat di STMIK Amika Soppeng,

BIODATA PENULIS



Indra Rustiawan Rusman, ST., MM.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen Informatika
Fakultas Teknik Universitas Putra Indonesia

Penulis lahir di Bandung tanggal 31 Mei 1972. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Informatika Fakultas Teknik, Universitas Putra Indonesia, Cianjur. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik dan Manajemen Industri dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang Perilaku Organisasi, menulis tentang Kepuasan Kerja.

BIODATA PENULIS



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dosen Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana

Penulis lahir di Yogyakarta pada tanggal 24 September 1979. Ia adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Pada tahun 1998, ia kuliah S1 di Universitas Sanata Dharma pada jurusan Psikologi. Kemudian pada tahun 2006, penulis kuliah S2 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi Industri Organisasi. Lalu pada tahun 2015, ia kuliah S3 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi. Tema riset yang ia minati adalah di bidang Psikologi Organisasi termasuk juga Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi

Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana) dan Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*. Email: nicholas@unud.ac.id.

BIODATA PENULIS



Yane Puspito Sari, S.E. M.Si.

Dosen Tetap Prodi Manajemen
Fakultas Keperawatan, Bisnis dan Teknologi
Universitas Widya Husada Semarang.

Penulis lahir di Kudus Jawa Tengah, 14 Juni 1976, Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Keperawatan, Bisnis dan Teknologi, Universitas Widya Husada Semarang. Menyelesaikan sekolah dasar di SDN Mlati Lor 1 Kudus (1988), kemudian melanjutkan sekolah menengah di SMP Keluarga Kudus (1991) dan di SMA Negeri 3 Kudus (1994), melanjutkan kuliah di Akademi Manajemen Perusahaan YKPN Yogyakarta (lulus 1997), Pendidikan Sarjana di STIE YKPN Yogyakarta (lulus 2001) dan melanjutkan Magister di Universitas Palangkaraya Kalimantan tengah (lulus 2012). Pernah sebagai penilai Uji Kompetensi SMK di Palangkaraya dan juri LKS SMK bidang studi Akuntansi di Palangkaraya (2009 – 2013). Sejak tahun 2004 sampai dengan 2016 menjadi Dosen manajemen dan akuntansi di STMIK Palangkaraya Kalimantan Tengah. Penulis menekuni bidang Manajemen, Akuntansi dan Kewirausahaan.

BIODATA PENULIS



Dina Novita, S.E., M.M.
Dosen Tetap Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surabaya

Penulis lahir di Surabaya, Jawa Timur dan menempuh pendidikan S1 Ekonomi Jurusan Manajemen di Univ.17 Agustus 1945 Surabaya, dilanjutkan menempuh Pendidikan S2 Magister Ilmu Ekonomi di Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya dan saat penulisan ini sedang menempuh tahap *study doctoral* (S3) Ilmu Ekonomi di Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis merupakan Dosen Dpk yang ditempatkan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Adapun bidang ilmu yang ditekuni : Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, dan Kewirausahaan. Beberapa karya yang telah ditulisnya dalam bentuk jurnal dan prosiding, baik secara Nasional maupun Internasional. Penulis pernah menjabat sebagai Dekan di salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang berada di Surabaya, serta aktif organisasi profesi seperti : menjadi anggota ISEI, Anggota IPEST, anggota KORPRI, serta beberapa aktifitas lain yang berkaitan dengan dunia akademik.

BIODATA PENULIS



Hani Hasanah, S.Pi., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS) Tangerang

Penulis lulus S1 di Program Teknologi Hasil Perikanan Fakultas Perikanan dan Kelautan Institut Pertanian Bogor (FPIK IPB) Tahun 2007. Lulus S2 Program *Master of Management* Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS) Tahun 2018. Saat ini adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Studi Kelayakan Bisnis, Ekonomi Mikro, dan Statistik. Pernah bergabung dengan komunitas menulis BASAGITA bersama Penerbit Elfameditama.

BIODATA PENULIS



Desi Kristanti, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri.

Penulis lahir di Kediri tanggal 04 Maret 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kadiri. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Akuntansi dan Penulis melanjutkan S2 jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang Menulis, juga menerbitkan buku Kiat-kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi tahun 2019, pada tahun 2022 bisa menerbitkan buku yang berjudul: Dasar Manajemen Operasional, Studi Kelayakan Rencana Bisnis, Dasar-Dasar Perilaku Organisasi, Etika Bisnis, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya dan Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori) mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun Prosiding internasional. Penulis juga aktif menjadi peserta workshop/seminar/lokakarya tertentu.

BIODATA PENULIS



Imas Sukaesih, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang

Penulis menyelesaikan gelar sarjana di Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS), kemudian melanjutkan program magister manajemen di Universitas Muhamadiyah program studi manajemen pemasaran. Sebelum sepenuhnya sebagai dosen di FEB-UNIS tahun 2018, penulis berkarier di perbankan nasional selama 22 tahun. Selain itu penulis aktif sebagai pembina keorganisasian mahasiswa di kampus maupun di luar kampus, baik sebagai anggota maupun pengurus, salah satunya di bawah naungan UMKM Indag Kota Tangerang. Kecintaannya kepada anak didik dan keaktifannya di dunia bisnis mendorong penulis untuk berkolaborasi menulis buku. Semoga berkah bermanfaat. Silahkan kontak saya melalui email: isukaesih@unis.ac.id.

BIODATA PENULIS



Hendry Jaya, S.E., M.Ak.

Dosen Program studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Riau Kepulauan

Penulis lahir di Palembang, 07 February 1977, ia adalah anak terakhir dari Empat Belas bersaudara dari pasangan Tiandi (Alm) serta Juni. Haje adalah panggilan kesehariannya, dia terlahir di lingkungan dan keluarga dengan keadaan yang sangat sederhana. Penulis adalah dosen aktif pada Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Riau Kepulauan yang telah dijalani sejak tahun 2009 sampai dengan saat ini, Pendidikan S1 dijalani dari tahun 1995 sampai dengan tahun 2000 di Universitas IBA Pelambang sementara S2 dilalui pada Universitas Batam sejak tahun 2012 sampai dengantahun 2014 dengan jurusan yang sama yaitu bidang Akuntansi. Saat ini penulis sedangmenjalani pendidikan S3 pada Universitas Sriwijaya dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Saat ini penulis adalah menekuuni bidang manajemen sebagai konsultan di perusahaan konveksi dan terlibat banyak di

kegiatan manajerial sehingga penulis berencana membuat berbagai buku yang berkaitan dengan ilmu manajemen,

BIODATA PENULIS



Nuraeni, S.E., M.M

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jakarta

Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 Universitas Muhammadiyah Jakarta dan S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia. Saat ini penulis aktif melakukan kegiatan Tri Darma Perguruan Tinggi.

BIODATA PENULIS



Dr. Arifin, S.Pd., M.Pd.

Dosen Tetap Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Borneo Tarakan

Penulis lahir di Makassar, pada tanggal 20 Juni 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Borneo Tarakan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Bahasa Inggris di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) lulus 2003, Jawa Timur dan melanjutkan S2 pada Jurusan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Malang (UM) lulus 2010, Jawa Timur, menyelesaikan S3 pada Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Makassar (UNM) lulus 2015. Penulis menekuni bidang Ilmu Pendidikan dan sudah menyelesaikan beberapa karya dan publikasi ilmiah di beberapa jurnal Nasional dan Internasional.

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=QpMGW6cAAAAJ&hl=id>