

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Editor: Acai Sudirman



Darwin Lie | Iman Sidik Nusannas | I Nengah Aristana |
Marto Silalahi | I Putu Suarnaya | Prima Yustitia Nurul Islami
Iwan Henri Kusnadi | Ayu Nike Retnowati | I Dewa Nyoman |
Usadha | Rosharita | Sofiyan | Ratnawati | M Nasri Abd.Wahid |
Suhardi | Abdurohim

BUNGA RAMPAI

**PERENCANAAN
DAN PENGEMBANGAN SDM**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Darwin Lie
Iman Sidik Nusannas
I Nengah Aristana
Marto Silalahi
I Putu Suarnaya
Prima Yustitia Nurul Islami
Iwan Henri Kusnadi
Ayu Nike Retnowati
I Dewa Nyoman Usadha
Rosharita
Sofiyani
Ratnawati
M Nasri Abd. Wahid
Suhardi
Abdurohman

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Darwin Lie
Iman Sidik Nusannas
I Nengah Aristana
Marto Silalahi
I Putu Suarnaya
Prima Yustitia Nurul Islami
Iwan Henri Kusnadi
Ayu Nike Retnowati
I Dewa Nyoman Usadha
Rosharita
Sofiyani
Ratnawati
M Nasri Abd. Wahid
Suhardi
Abdurohman

Editor :

Acai Sudirman

Tata Letak :

Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :

Qonita Azizah

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 249

ISBN :

978-623-362-807-5

Terbit Pada :

November 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan MSDM.

Sistematika buku Perencanaan dan Pengembangan SDM ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 15 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Perspektif dan Konsep Dasar MSDM, Bab 2 Peran, Tantangan dan Tren Terkini SDM, Bab 3 Perencanaan dan Fungsi MSDM, Bab 4 Proses Peramalan SDM, Bab 5 Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM, Bab 6 Proses Rekrutmen dan Seleksi SDM, Bab 7 Etika dan Profesionalisme Kerja, Bab 8 Disiplin dan Motivasi Kerja, Bab 9 Pelatihan dan Pengembangan SDM, Bab 10 Kompensasi dan Kepuasan Kerja, Bab 11 Kinerja dan Produktivitas Kerja, Bab 12 Manajemen Pengembangan Karir, Bab 13 MSDM Pada Perusahaan Berbasis Digital, Bab 14 Peran SDM dalam Sustainability, dan Bab 15 MSDM Internasional.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, November 2022
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 PERSPEKTIF DAN KONSEP DASAR MSDM.....	1
Pendahuluan	1
Pengertian Manajemen MSDM	2
Konsep Dasar Manajemen MSDM	5
Perencanaan Manajemen MSDM.....	6
Pentingnya Perencanaan MSDM	10
2 PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI SDM	15
Pendahuluan	15
Manajemen Sumber Daya Manusia	16
Digitalisasi.....	18
Peran	20
Tantangan	21
Tren	22
3 PERENCANAAN DAN FUNGSI MSDM	27
Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia	27
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	28
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	32
Fungsi Operasional.....	34
Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	36
Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia	37

4	PROSES PERAMALAN SDM	43
	Pendahuluan	43
	Konsep Peramalan Sumber Daya Manusia.....	45
	Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	47
	Proses Peramalan SDM.....	49
	Membangun Sumber Daya Manusia yang Unggul dalam Organisasi	52
5	PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MSDM	57
	Hakekat Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM.....	57
	Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	58
	Tujuan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	59
	Langkah-Langkah Pengembangan Manajemen	60
	Pengembangan Manajemen dalam Pekerjaan.....	60
	Pengembangan Manajemen di Luar Pekerjaan	61
	Pemberdayaan Manajemen Sumber Daya Manusia	63
6	PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM	73
	Pendahuluan	73
	Pentingnya Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia.....	75
	Tujuan Rekrutmen.....	78
	Fungsi Perekrutan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	79

	Proses Rekrutmen dan Seleksi	
	Sumber Daya Manusia	81
	Sistem dan Prosedur Seleksi	85
	Sasaran Seleksi dan Perekrutan Karyawan	87
7	ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA	91
	Pengertian Etika dan Profesionalisme Kerja	91
	Profesionalisme Kerja	93
	Prinsip-Prinsip Etika dan Profesionalisme	95
	Memperbaiki dan Memperkuat	
	Etika dan Profesionalisme Kerja	98
8	DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA	105
	Pengertian Disiplin	105
	Jenis-Jenis Disiplin	106
	Tujuan Disiplin Kerja	107
	Pengertian Motivasi	108
	Jenis-Jenis Motif	108
	Sumber Motivasi	109
	Teori-Teori Motivasi	109
9	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	121
	Pendahuluan	121
	Pelatihan Sumber Daya Manusia	125
	Pengertian Pelatihan	130
	Konsep Pengembangan	
	Sumber Daya Manusia	132
	Tujuan Pengembangan	
	Sumber Daya Manusia	134
	Pelatihan Pengembangan	
	Sumber Daya Manusia	136

10	KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA.....	141
	Pendahuluan	141
	Pengertian Kompensasi.....	143
	Jenis-Jenis Kompensasi.....	144
	Kepuasan Kerja	147
	Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	153
11	KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA	159
	Pendahuluan	159
	Pengertian Kinerja	161
	Konsep Penilaian Kinerja	163
	Tinjauan Penilaian Kinerja Organisasi	166
	Pengertian Produktivitas Kerja.....	167
	Jenis-jenis Produktivitas.....	168
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	169
12	MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR.....	177
	Pendahuluan	177
	Manajemen Karir	178
	Ruang lingkup Manajemen Karir	180
	Pengertian Karir.....	181
	Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia.....	183
	Pengembangan Karir.....	190
	Analisa Kebutuhan Pengembangan Karir.....	192
	Memilih Sebuah Pendekatan Pengembangan Karir.....	193
	Manfaat Pengembangan Karir	194

13	MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL	197
	Paradigma Baru: Era Dijital	197
	Perusahaan Berbasis Dijital	198
	Menyiapkan SDM Unggul	200
	Mengelola Lingkungan Kantor Dijital	202
	Transformasi Menuju Perkantoran Dijital	206
14	PERAN SDM DALAM <i>SUSTAINABILITY</i>	211
	Pendahuluan	211
	Sumberdaya Manusia Berkelanjutan	212
	Elemen Sumberdaya Manusia Berkelanjutan	214
	Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Berkelanjutan	218
	Peran Manajemen Sumberdaya Manusia dalam <i>Sustainability</i>	219
15	MSDM INTERNASIONAL	231
	Pendahuluan	231
	Perbedaan Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Global dengan Domestik Pada Perusahaan yang Beroperasi Global	234
	Kompleksitas Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pada Perusahaan Global	236
	Kebijakan Penetapan Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk Menangani Pekerjaan di Perusahaan Global.....	238
	Pengembangan Sumber Daya Manusia Global yang Profesional.....	241

PERSPEKTIF DAN KONSEP DASAR MSDM

Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Djajasinga *et al.*, 2021). Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang (Purba *et al.*, 2020).

Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas. Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Suryani *et al.*, 2021). Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Muliana *et al.*, 2020).

Pengertian Manajemen MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi.

Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi atau perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, alat-alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang nota bene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri. mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “pendekatan khusus untuk manajemen sumber daya manusia yang berupaya mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis tenaga kerja yang sangat berkomitmen dan cakap, menggunakan serangkaian teknik budaya, struktural dan personalia yang terintegrasi”. (Stephen and Coutler, 2010) melihat manajemen sumber daya manusia sebagai “kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi”. Selanjutnya, (Taylor, 2022) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup apa saja dan segala sesuatu yang terkait dengan manajemen hubungan kerja di perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Sule and Saefullah, 2006).

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia

adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Anggoro KR *et al.*, 2022). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Menurut (Taylor, 2022), istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Mengutip pendapat (Suryani *et al.*, 2021), manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Menurut (Kurniawan *et al.*, 2022), ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien (pengelolaan SDM berorientasi pada layanan; Memberikan kepercayaan penuh pada pengelolaan SDM; dan mampu menumbuhkan-kembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu).

Selanjutnya, (Putri *et al.*, 2021) memberikan pemahaman MSDM sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan. Sedangkan menurut (Sahir *et al.*, 2020), setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber

daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi.

Konsep Dasar Manajemen MSDM

Konsep dasar manajemen sumber daya manusia diperlukan, mengingat persaingan mengarah kepada persaingan global. Dengan konsep dasar manajemen sumber daya manusia global, paling tidak profesional muda Indonesia memahami masalah mendasar manajemen sumber daya manusia global, yang selanjutnya mampu menumbuh kembangkan sesuai pembangunan yang dihadapi. Teori ekonomi menganggap bahwa manusia hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja. Anggapan manusia sebagai faktor produksi, bisa dieksploitasi, untuk meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, bahwa manusia bisa dieksploitasi itu tidak berlaku lagi sejak manajemen menyadari kemampuan intelektual sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan tidak bisa diganti dengan faktor produksi lainnya, sumber daya manusia memiliki peranan strategis. Manajemen sumber daya manusia telah dianggap sebagai pengganti istilah manajemen personalia dalam organisasi. Menurut (Silalahi *et al.*, 2020), melihat manajemen sumber daya manusia sebagai anggur lama dalam botol baru, maka dalam rangka mencapai pelayanan prima, entitas organisasi dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan berdasarkan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk mengetahui kompetensi dan kinerja sehingga sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Kompetensi dan penilaian kinerja merupakan salah satu unsur utama manajemen dalam memegang peranan

penting suatu organisasi, dikarenakan dengan dilakukannya dapat diketahui efektivitas dan efisiensi dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Sementara (Mulyono *et al.*, 2021), berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah pengganti tetapikarena memiliki perbedaan dari manajemen personalia. Tugas-tugas Sumber Daya Manusia terutama berkaitan dengan kegiatan administrasi seperti rekrutmen, sistem penghargaan, promosi, dan sebagainya. Mengutip pernyataan (Sutrisno, 2011), keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya.

Perencanaan Manajemen MSDM

Perencanaan SDM merupakan sebuah proses di mana suatu organisasi mencoba untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber pasokan yang akan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan SDM dalam organisasi. Perencanaan SDM memungkinkan untuk lebih mengenali masalah kualitatif, terutama mengenai keterampilan, dan sesuai dalam berbagai peraturan organisasi. (Sutrisno, 2015) menunjukkan sejumlah karakteristik yang khas tentang perencanaan sumber daya manusia adalah Qualitative; Conscious; Explicit; Analytical; Purposive; Forward looking; Dynamic; Aggregate; dan Quantitative. Secara historis, ada dua pendorong perencanaan tenaga kerja: kekurangan pasokan dan kebutuhan untuk meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja. Perencanaan SDM memerlukan pengembangan model yang semakin canggih untuk meramalkan bagaimana pasokan tenaga

kerja dapat memenuhi permintaan dalam konteks stabilitas ekonomi.

Menurut (Anggoro KR *et al.*, 2022), argument argumen utama untuk mengartikulasikan unsur utama SDM adalah mewujudkan keyakinan keseluruhan organisasi sehubungan dengan orang-orangnya dan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan tindakan di masa depan. Banyak manajer lini terutama di pabrik lebih tertarik pada bagaimana output bisa ditingkatkan. Hal ini memunculkan minat untuk meningkatkan pemanfaatan dan efisiensi tenaga kerja melalui metode studi kerja, dan dengan skema produktivitas yang juga berusaha mengurangi perselisihan SDM yang sering terjadi. Meningkatnya persaingan internasional, lingkungan bisnis yang lebih kompleks, dan pola perubahan yang tidak dapat diprediksi menunjukkan bahwa organisasi tidak perlu kembali ke metode perencanaan tenaga kerja yang lebih lama yang pada saat itu dianggap terlalu deterministik.

Restrukturisasi, khususnya pelimpahan pengambilan keputusan, juga berarti bahwa beberapa organisasi telah kehilangan kapasitas untuk merencanakan dan kurang memiliki kendali pusat atas manajemen sumber daya. Terlebih lagi, ada perubahan dalam agenda SDM. Namun, penting bagi mereka yang mengembangkan strategi SDM untuk mengingatkan diri mereka sendiri akan diktum lama Fombrun *et al.*, (1984) bahwa organisasi dan manajer harus berkinerja baik di masa sekarang untuk berhasil di masa depan. Masalah sekarang menyangkut kualitas kinerja, output atau produk dari pada kuantitas. Pertimbangan kemudian dapat diberikan pada tindakan apa yang perlu diambil untuk menyesuaikan hal-hal seperti proses perekrutan, promosi dan pengembangan.

1) Pola Sumber Daya Saat Ini

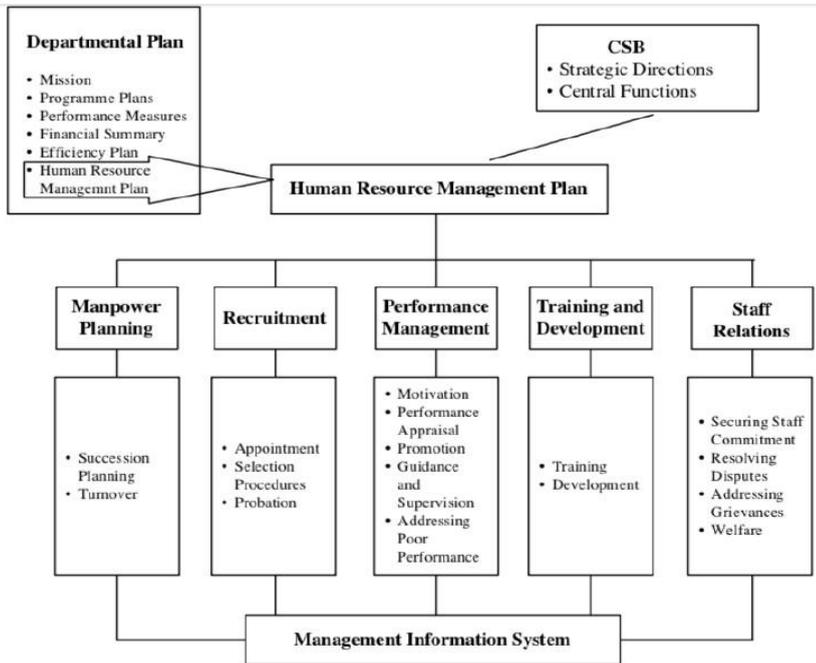
Struktur karier sering dipahami secara tersirat, tetapi sangat membantu untuk membuatnya eksplisit, paling tidak karena sering ada pola pergerakan karier yang hanya Anda sadari secara samar-samar.

Pertama-tama perlu tahu kelompok mana yang Anda minati, dan bagaimana mereka dibedakan satu sama lain. Perbedaan utama dapat ditentukan secara horizontal, berdasarkan level atau tingkatan, atau berdasarkan vertikal, berdasarkan fungsi kelompok keterampilan, atau bahkan berdasarkan. Mengambil level pertama, sistem karir Anda dapat diilustrasikan secara skematis dan dalam bentuk yang disederhanakan seperti pada Hal ini menunjukkan perbedaan cara perekrutan dan pengembangan dapat dikelola dalam struktur organisasi yang sama.

2) Pola Sumber Daya Masa Depan

Bagian terakhir merinci persediaan bakat manajerial perusahaan saat ini dan sistem karier di mana ia berada saat ini. Untuk menjawab apa yang dibutuhkan di masa depan, perusahaan harus mempertimbangkan permintaan masa depan perusahaan dan apa pengaruh internal atau eksternal yang akan berdampak pada proses karier. Situasi ini dapat dimodelkan baik secara agregat tetapi dibagi menjadi beberapa sub- kelompok yang penting) atau secara individual. Asumsi dapat dibuat dan beragam pada pilihan titik rekrutmen dan pola promosi, berdasarkan usia atau layanan. Ini paling baik dilakukan dengan menerapkan sejumlah skenario permintaan berdasarkan situasi bisnis yang memungkinkan, dan dengan mengamati hasilnya.

Kebutuhan rencana ditentukan oleh departemen, dan mungkin tidak perlu menunjukkan kegiatan spesifik di semua bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun, area komponen MSDM adalah: Perencanaan Tenaga Kerja, Perekrutan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 Fungsi Manajemen SDM dalam Perusahaan (Bustamam, Teng and Abdullah, 2014).



Gambar 1.1 Fungsi Manajemen SDM

Sumber: (Stephen and Coutler, 2010)

Perencanaan manajemen sumber daya manusia harus merujuk dan mendukung unsur utama manajemen sumber daya manusia didepartemen. Ini memastikan relevansi dan kredibilitas harus berhubungan dengan struktur organisasi, misi, nilai-nilai dan tujuan program departemen untuk periode perencanaan (Muliana *et al.*, 2020). Sebelum rencana disusun, harus dipertimbangkan bagaimana manajemen sumber daya manusia akan diorganisir dan dikelola di departemen. Karena pentingnya subjek, seorang pejabat di tingkat direktorat biasanya harus diberi tanggung jawab untuk di departemen. Seorang petugas di level ini harus memiliki pemahaman luas tentang misi, nilai, dan tujuan departemen. Perlu dipertimbangkan seperti apa hubungan antara manajer dan staf administrasi, atau petugas yang ditugasi tanggung jawab manajemen sumber daya manusia tertentu, misalnya petugas pelatihan.

Setelah aspek-aspek dari proses perencanaan ini ditetapkan, maka bidang utama manajemen sumber daya manusia dapat diatasi dan inisiatif dipetakan. Dengan kata lain, tidak ada strategi hebat, hanya eksekusi hebat (Gratton, 2000).

Pentingnya Perencanaan MSDM

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeplihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis. Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan.

Oleh sebab itu struktur jaringan dan kultur perusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses manajemen SDM dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama secara garis besar (Sule dan Saefullah, 2012) yaitu terdiri atas:

- 1) *Human resources planning*. Yaitu proses perencanaan kebutuhan dan memanfaatkan SDM untuk organisasi.
- 2) *Personnel procurement*. Yaitu proses mencari serta memperoleh SDM. Proses ini terdiri dari menarik calon karyawan (rekrutmen), kemudian dilakukan seleksi dan setelah proses seleksi selesai maka dilakukan proses penempatan dan memberikan kontrak/perjanjian kepada tenaga kerja.
- 3) *Personnel development*. Yaitu proses pengembangan SDM. Proses yang dijalankan di dalamnya yaitu termasuk program pengenalan tenaga kerja yang disebut dengan orientasi, kemudian dilakukan pendidikan dan pelatihan.
- 4) *Personnel maintenance*. Yaitu proses pemeliharaan SDM. Yang termasuk di dalam proses ini adalah memberikan *reward*, insentif (dalam hal ini jaminan kesehatan dan keselamatan bagi pekerja) dan lain-lain.
- 5) *Personnel utilization*. Yaitu proses pemanfaatan serta pengoptimalan SDM, yang termasuk di dalam proses ini adalah promosi, demosi serta transfer dan separasi.

Daftar Pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S. and Abdullah, F. Z. (2014) 'Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 144, pp. 392–402. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.308.
- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kurniawan, A. *et al.* (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sahir, H. S. *et al.* (2020) *Gagasan Manajemen*. Cetakan 1. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Stephen, P. R. and Coutler, M. (2010) *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2006) *Pengantar Manajemen*. 1st edn. Jakarta: Kencana.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sutrisno, E. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Taylor, S. (2022) *Resourcing and Talent Management. The Theory and Practice of Recruiting and Developinh a Workforce*. 8th edn. New York, US: Kogan Page.

Profil Penulis



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI SDM

Dr. Iman Sidik Nusannas, S.S., ME
STIE DR. Khez. Muttaqien Purwakarta

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan topik yang menarik untuk dibahas dari waktu ke waktu. Pembahasan ini tidak terlepas dari periodisasi generasi yang mengisi zaman. Pembahasan SDM terutama dikaitkan dengan kinerja karyawan yang merupakan ujung dari keberhasilan sebuah proses pembinaan SDM. Kinerja SDM saat ini dalam prakteknya dipengaruhi oleh teknologi yang menyertainya. Teknologi yang digunakan di tempat kerja saat ini dibantu optimalisasinya dengan teknologi digital. Kinerja karyawan dituntut terus meningkat, teknologi digital diharapkan dapat menaikkan produktifitas atau meningkatkan kinerja. Pada studi yang dilakukan (Adeleke Dauda & Adeniyi Akingbade, 2011) ditemukan bahwa produktifitas atau kinerja dapat meningkat ketika dikombinasikan dengan sumberdaya lain secara efektif. Merujuk pada penelitian yang dilakukan (Lawless & Anderson, 2017) ditemukan bahwa peningkatan teknologi membuat pegawai lebih efektif dan perusahaan lebih efisien. Studi yang dilakukan (Li, 1999) menunjukkan bahwa peningkatan teknologi dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan perkembangan teknologi, kini layanan dalam industri, khususnya perbankan nasional telah bergeser menjadi layanan transaksi berbasis internet.

Data survey dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII, 2019) di tahun 2018, pengguna internet di Indonesia telah mencapai 171,17 juta jiwa yaitu 64,8 % dari seluruh penduduk Indonesia. Pengguna internet meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2017 yaitu sebanyak 143,26 juta jiwa atau 54,68% dari total jumlah penduduk Indonesia (Survey Kominfo, 2017). Aplikasi yang paling banyak diakses pengguna internet Indonesia menurut Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII, 2019), adalah chat (87.13%) dan media sosial (74.84%). Sedangkan pengguna internet untuk aplikasi perbankan di Indonesia baru sebesar 7,39% dari total nasabah bank. Berbeda dengan jumlah pengguna, jumlah transaksi perbankan menurut laporan *Pricewater House Cooper, 2018*, di *channel* digital ternyata telah melebihi transaksi nasabah di kantor cabang (35 % banding 30 %), padahal pada tahun 2015, perbandingan tersebut adalah 75 % transaksi di kantor cabang dan 10 % transaksi dilakukan di *channel* digital (*Pricewater House Cooper, 2018, Winasis, 2021*). Kondisi tersebut menunjukkan terjadinya penurunan jumlah nasabah yang melakukan transaksi dengan cara konvensional, akibat beralih ke transaksi digital.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia memiliki keterbatasan, tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri. Untuk itu manusia perlu bekerjasama dengan yang lainnya. Tugas mendapatkan hasil melalui orang lain dengan mengoordinasikan upaya mereka dikenal sebagai manajemen. Sama seperti pikiran mengoordinasikan dan mengatur semua kegiatan seseorang, manajemen mengoordinasikan dan mengatur kegiatan berbagai anggota organisasi. Manajemen memandu sumber daya manusia dan fisik ke dalam unit organisasi yang dinamis dan keras untuk mencapai tujuannya untuk memenuhi kepuasan mereka yang dilayani dan dengan tingkat moral dan rasa pencapaian yang tinggi pada pihak yang memberikan layanan.

Sumber utama dari sebuah organisasi adalah orang dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain (Daft,

2012). Perubahan lingkungan yang semakin kompetitif mendorong organisasi untuk dapat melakukan perubahan antisipatif dan proaktif untuk mempertahankan eksistensinya dan bertahan dalam jangka panjang. Orang atau sumber daya manusia sebagai inti organisasi berperan penting dalam pencapaian keberlanjutan daya saing organisasi, untuk itu perlu adanya perubahan pradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia dari bersifat rutinitas dan administratif menjadi pengelolaan sumber daya manusia strategik yang berorientasi jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan komponen utama organisasi sebagai dasar bagi penciptaan keunggulan bersaing, karena memiliki kapabilitas unik yang mampu menciptakan nilai tambah yang tinggi bagi organisasi dan menjadi pembeda dari organisasi yang lain. Sebagai komponen inti organisasi sumber daya manusia sudah seharusnya dikelola dan diperlakukan sebagai sumber daya yang memiliki nilai tinggi melalui aktifitas-aktifitas strategik yang berhubungan langsung dengan pengetahuan, keahlian dan kompetensi manusia dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di dalam sebuah organisasi (Michael Armstrong, 2014). Berbeda dengan amstrong, (Dessler, 2017) berpendapat bahwa “Manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta masalah keadilan”.

Dari berbagai telaah para ahli di atas, proses manajemen SDM adalah menganalisis dan merancang pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan SDM), menarik karyawan potensial (merekrut), memilih karyawan (seleksi), mengajar karyawan cara melakukan pekerjaan mereka dan mempersiapkan mereka untuk masa depan (pelatihan dan pengembangan), penghargaan karyawan (kompensasi),

menevaluasi kinerja mereka (manajemen kinerja), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan).

Digitalisasi

Dengan difusi alat komunikasi dan interaksi yang relatif mudah digunakan, seperti *e-learning* telah menjadi mekanisme populer untuk pelatihan dan peningkatan kinerja individu. Sementara individu menggunakan alat tersebut dengan harapan bahwa pelatihan karyawan akan meningkatkan kinerja. Penelitian (Mohammadyari & Singh, 2015) ini mengusulkan bahwa tingkat literasi digital seseorang memengaruhi kinerjanya melalui dampaknya pada kinerja dan harapan usahanya. Hasil menunjukkan bahwa hubungan yang signifikan: Antara literasi digital pada kinerja pengguna dan ekspektasi karyawan dan ekspektasi kinerja pada, dan kelanjutan niat pada kinerja.

Keterampilan digital, yang berfokus pada keterampilan digital sebagai variabel yang dapat diprediksi oleh berbagai faktor, pendekatan inovatif memandang keterampilan digital sebagai variabel yang memiliki potensi dalam menjelaskan variabel lain seperti kemampuan kerja, daripada yang diprediksi. (Bokek-Cohen, 2018) menunjukkan peran penting keterampilan digital dalam pasar tenaga kerja. Untuk menganalisis pengaruh keterampilan digital pada tiga jenis imbalan ekstrinsik, diasumsikan bahwa manfaat "standar" tidak bersifat pribadi tetapi berasal dari kebijakan organisasi di tempat kerja yang sesuai dengan posisi karyawan; Tunjangan "eksklusif" bersifat perorangan dan biasanya diberikan atas kebijakan majikan; pendapatan adalah kombinasi dari keduanya. Secara umum dari uraian diatas bahwa digital literasi dapat memediasi terhadap kinerja karyawan, karena tingkat literasi digital seseorang dapat memengaruhi kinerja melalui dampaknya pada kinerja dan harapan usahanya. Selain itu, memoderasi hubungan antara perilaku individu dan kinerja.

Teknologi digital semakin terintegrasi dalam perekonomian dan memberikan dampak yang signifikan dalam industri keuangan dengan memperkenalkan produk, layanan, dan penyedia baru. Digitalisasi memengaruhi individu dan bisnis secara global, dengan layanan uang seluler sekarang tersedia di 64% negara berkembang negara (GSMA, 2016), dan penyebarannya cenderung meningkat seiring dengan penetrasi yang tumbuh tingkat koneksi seluler masyarakat. Transisi ke pembayaran elektronik dapat menggabungkan inklusi sosial dengan tujuan inklusi keuangan pemerintah.

Untuk mengukur tingkat pemahaman keuangan digital Yhan Shen et.al (2018) memfokuskan kepada penggunaan produk keuangan digital. Dengan demikian, perusahaan harus lebih meningkatkan pemahaman tentang produk – produk keuangan digital yang disediakan. Yhan Shen et.al (2018) mempunyai indikator untuk mengukur tingkat pemahaman keuangan digital dan literasi keuangan yaitu : *Commercial Financial Product, Commercial Loan, Commercial Insurance, Internet Financial Product (IFP), Internet Consumer Product (ICP)* dan *Internet Loan (IL)*.

Berbeda dengan Yhan Shen, Nisha Tony, Kavitha Desai (2020) berpendapat bahwa untuk mengukur literasi keuangan digital adalah : *Savings, Mobile Wallets, Insurance, Types Of Transaction, Benefit, Services*. Munculnya penelitian Kavitha Desai (2020). Dipersepsikan karena sedikitnya penelitian yang dilakukan di bidang literasi keuangan digital dan inklusi. Teori utama yang yang digunakan oleh Kavitha Desai (2020). Adalah *Theory of Cognitive Dissonance* oleh Leon Festinger (1957) yang mengemukakan bahwa terdapat ketidak konsistenan antara tindakan dan keyakinan yang menyebabkan disonansi dan dapat membantu dalam perubahan perilaku tindakan dan sikap. *Theory of Cognitive Dissonance*, bila diterapkan dalam kasus Literasi Keuangan Digital, menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan antara kesadaran dan tingkat penggunaan produk dan layanan digital yang menciptakan disonansi. Jika disonansi ditangani dengan cara yang benar, perubahan dapat dilihat baik dalam

kesadaran maupun penggunaan. Oleh karena itu penelitian Kavitha Desai (2020) memberikan kontribusi terhadap dasar masalah yang ditangani. Sebagian besar penelitian berkontribusi pada dampak literasi keuangan digital.

Peran

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam pembangunan ekonomi nasional di berbagai bidang. Di bidang jasa perbankan misalnya peran SDM dapat dipetakan menjadi *front officer*, *back officer*, *relationship officer*, *supervisor*, *manager*, sampai direktur. Masing-masing peran di atas pada akhirnya bermuara kepada pelayanan kepada nasabah untuk mendukung pengumpulan dan dan penyaluran kredit dalam rangka mendapatkan profit yang sepadan dari industri ini.

1. Front officer

SDM yang menyapa dan melayani langsung para nasabah dibagi menjadi dua bagian. Yang pertama adalah teller yang menangani transaksi finansial tunai baik berupa pekerjaan menerima setoran maupun menerima tarikan dana nasabah. Untuk menjalani peran sebagai *frontliner* selain harus teliti juga harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi, kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, juga harus mampu menghadapi tekanan dalam pekerjaan. Yang kedua adalah *frontliner* yang bekerja di bagian *Customer service officer* (CSO). Di bagian ini tidak ada pelayanan uang tunai, namun penerimaan nasabah untuk keperluan pembukaan rekening dan penanganan keluhan nasabah. Karena sifat pekerjaannya, maka kemampuan komunikasi, kesabaran, dan kemampuan pemecahan masalah adalah faktor yang utama harus dimiliki seorang staf CSO

2. Back Officer

SDM yang melayani nasabah di bagian belakang adalah *back officer*.

Tugas yang dilakukan oleh seorang *back officer* adalah melanjutkan transaksi nasabah yang diserahkan kepada *front officer* dan memerlukan tindak lanjut seperti kiriman uang, kliring dan lain-lain. Untuk menjalani peran ini diperlukan skill ketelitian yang tinggi agar proses transaksi dapat dilaksanakan sesuai waktu yang ditentukan.

3. Relationship officer

SDM yang melayani langsung nasabah terkait kebutuhan dana dan kredit dilayani oleh *relationship officer*. SDM di bidang ini harus memiliki skill komunikasi dan negosiasi yang baik, marketing dan analisa kredit.

4. Supervisor

Baik *front officer*, *back officer* maupun *relationship officer* diawasi oleh supervisor yang mengarahkan kegiatan keseharian baik dalam menyelesaikan transaksi nasabah maupun dalam penjualan produk kepada nasabah. Skill yang harus dimiliki oleh supervisor adalah bagaimana caranya menggerakkan dan mengembangkan anak buah agar dapat meraih target yang ditentukan tanpa tekanan.

5. Manager

Dalam praktek sehari-hari kumpulan staf diawasi oleh supervisor. Sedangkan kumpulan supervisor diawasi oleh manager. Manager bertanggung jawab atas hasil keseluruhan operasional dan penjualan dalam sebuah kantor, manager bertanggung jawab kepada direktur atas kepada atasan sesuai dengan struktur organisasi.

Tantangan

Setidaknya terdapat 4 tantangan SDM di era digital ini yaitu: Digitalisasi itu sendiri, *Product knowledge* digital sesuai teknologi yang digunakan, tantangan *work from everywhere*, dan efisiensi alur proses pekerjaan. Digitalisasi merupakan tantangan bagi *non digital native*, mereka adalah generasi X yaitu generasi yang lahir di

tahun 1965-1980, dan generasi sebelumnya. Sedangkan bagi *digital native* yaitu para generasi milenial digitalisasi bukan merupakan tantangan serius, karena mereka lahir pada era digital. Menggabungkan kekuatan SDM milenial dan non milenial dapat dilakukan dengan cara pendampingan atau *buddying* (menuntun). Cara ini membuat ilmu dapat di transformasikan kepada pihak yang memerlukan, dan teknologi pun dapat diajarkan kepada generasi yang belum cakap digital.

Tantangan lainnya adalah penguasaan *product knowledge* digital. Sebelumnya *product knowledge* diajarkan melalui sarana *off line* dan *hardcopy*, saat ini diajarkan melalui media daring (*online*). Selain sarana belajar yang berbeda, materi yang diberikan juga berbeda karena ada produk-produk yang dipengaruhi oleh digitalisasi dimana produk tersebut harus menyesuaikan diri dengan zaman, baik cara jualnya maupun materi produknya. Tantangan selanjutnya adalah bekerja bukan hanya dapat dilakukan di tempat kerja berupa kantor atau pabrik, namun dengan kondisi perkembangan teknologi saat ini bekerja dapat dilakukan di berbagai tempat dimanapun (*everywhere*.)

Ketiga tantangan di atas membuat proses kerja menjadi semakin singkat, semakin efisien. Banyak biaya tetap yang dapat dihemat digantikan dengan biaya kuota. Tantangan simplifikasi dan efisiensi ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk membenahi diri, merampingkan organisasi, namun dengan tetap berorientasi kepada tujuan perusahaan yaitu profit yang optimal.

Tren

Tren SDM terkini adalah teknologi digital, penguasaan teknologi digital mutlak diperlukan oleh setiap pegawai dan team *Human Relation (HR)*. Kemajuan di bidang teknologi digital di berbagai sektor didukung oleh semua sektor dan dipercepat dengan adanya pandemic COVID-19, dimana setiap sektor mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk bertransaksi. Untuk dapat bersaing di era digital, maka penguasaan teknologi digital

mutlak diperlukan oleh seluruh karyawan dan team HR di semua lapisan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya (Rivai, 2005). Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif.

Daftar Pustaka

- Adeleke Dauda, Y., & Adeniyi Akingbade, W. (2011). Technological Change and Employee Performance in Selected Manufacturing Industry in Lagos State of Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(5), 32–43.
- APJII. (2019). Penetrasi & Profil Perilaku Pengguna Internet Indonesia Tahun 2018. *Apjii*, 51. Retrieved from www.apjii.or.id
- Bokek-Cohen, Y. (2018). Conceptualizing employees' digital skills as signals delivered to employers. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 21(1), 17–27. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-003>
- Daft, R. L. (2012). *Organization Design and Theory*.
- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, 21(2), 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management Fifteenth Edition*.
- GSM Association. (2020). Mobile economy. In *GSM Association*. Retrieved from <https://www.gsma.com/>
- Lawless, M. W., & Anderson, P. C. (2017). Generational technological change: Effects of innovation and local rivalry on performance. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1185–1217. <https://doi.org/10.2307/256996>
- Li, X. (1999). The Transformation of Ideology from Mao to Deng: Impact on China's Social Welfare Outcome. *International Journal of Social Welfare*, 8(2), 86–96.
- Michael Armstrong, S. T. (2014). ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. In *Progress in Human Geography* (Vol. 13). <https://doi.org/10.1177/030913258901300105>

- Mohammadyari, S., & Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computers and Education*, 82, 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.10.025>
- Nusannas, Iman Sidik, L.Lusiani (2019). Urgensi Loyalitas Konsumen: Antara Corporate Image Atau Customer Trust . *Eqien*, 6(1), 12–17. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nusannas, I. S. (2018). Implementasi Konsep Budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat Dan Rajin) Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dari Sisi Non Keuangan. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 93–106. <https://doi.org/10.34308/eqien.v3i2.31>

Profil Penulis

Dr. Iman Sidik Nusannas, S.S., ME



Tertarik dengan bidang pengajaran dan penulisan dengan menimba ilmu di Fakultas Sastra Universitas Padjadjaran Bandung tahun 1987, kemudian masuk ke PAAP Universitas Padjadjaran di tahun 1988 melengkapi ketertarikannya pada bidang ilmu ekonomi terutama perpajakan. Menjadi instruktur di berbagai lembaga pendidikan maupun perbankan sejak tahun 1995 membuatnya memiliki keahlian di bidang keuangan dan SDM. Keahlian di bidang keuangan ditunjang dengan kuliah di Keuangan Perbankan Magister Ekonomi Terapan FE UNPAD tahun 2004, ketertarikan di bidang SDM ditekuni melalui kuliah doktoral di Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) tahun 2018, lulus tahun 2021. Memberikan berbagai seminar nasional mengenai SDM dan literasi keuangan, menjadi pemateri di berbagai forum ilmiah nasional maupun internasional.

Email penulis: imansidiknusannas@gmail.com

PERENCANAAN DAN FUNGSI MSDM

Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
Universitas Mahasaraswati Denpasar

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset penting organisasi dan menjadi kunci sukses dalam pencapaian tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Pengelolaan organisasi berkembang sesuai dengan situasi yang terjadi. Begitu halnya dengan peran manusia, yang diawal keberadaan manusia diasumsikan bukan sebagai faktor utama dan keberadaannya dianggap sama dengan alat produksi lainnya. Sehingga dalam sebuah organisasi nyaris tidak dilakukan perencanaan SDM, walaupun dilakukan tidak dilakukan secara khusus.

Pandangan tersebut berubah pada pengelolaan organisasi modern, dimana SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika organisasi ingin tetap bertahan dan eksis secara berkelanjutan, maka perhatian terhadap kebutuhan SDM perlu diperhatikan mulai dari proses perencanaan yang komprehensif dan sistematis. Sehingga perencanaan SDM merupakan suatu kebutuhan pokok setiap organisasi atau perusahaan, mengharuskan ditangani oleh suatu unit khusus yang dipimpin oleh yang memiliki keahlian dibidangnya.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Sehingga memastikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi perubahan kondisi dapat terpenuhi. Pandangan umum ini mengandung makna bahwa ada empat kegiatan yang saling terkait, antara lain: system perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*), memastikan pesediaan sumber daya manusia sekarang dan meramalkan (*forecast*) persediaan dan permintaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang (Simamora, 1997: 176). Memastikan individu-individu yang memiliki kualitas (*qualified*). Serta berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada system yang ada.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Pada proses perencanaan terdapat bebarapa faktor yang mempengaruhi proses perencanaan yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM. Taufiqurokhman (2008) secara garis besar ada dua faktor yang menjadi pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang meliputi lingkungan organisasi atau perusahaan itu sendiri, antara lain:

a) Rencana Strategi

Setiap organisasi pasti memiliki acuan yang dirumuskan ke dalam rencana strategis (Renstra) yang nantinya menjadi pegangan dalam menentukan arah kebijakan organisasi termasuk perencanaan sumber daya manusia, dimana kebutuhan sumber daya manusia dimasa depan tergambar sehingga dapat ditentukan kebijakannya kapan harus merekrut sesuai kreteria yang dibutuhkan. Seperti kita ketahui

bahwa di dalam renstra terdapat tujuan jangka waktu tertentu (tujuan panjang/pendek) menjadi komitmen bersama untuk mencapainya.

b) Kebijakan Perusahaan/organisasi

Secara keseluruhan seluruh arah kebijakan organisasi telah tertuang di dalam Renstra, namun adakalanya organisasi merumuskan kebijakan baru karena ada perkembangan baru yang harus diikuti dan dipenuhi yang belum tertuang didalam Renstra. Hal ini dilakukan mengingat perubahan selalu terjadi dan organisasi harus secara fleksibel dan dinamis mengikuti perubahan tersebut. Tujuannya adalah untuk menjaga keberlangsungan dan perkembangan organisasi dalam memenuhi kebutuhan stakeholders.

c) Pendanaan

Disetiap perencanaan yang dilakukan membutuhkan sumber pembiayaan, dan hal ini menjadi faktor perencanaan sumber daya manusia. Karena pada kenyataannya setiap sumber daya manusia yang direkrut harus dimasukkan kedalam anggaran rutin (anggaran pembinaan, prediksi dana pensiun, dan lainnya). Terkadang dari anggaran yang dimiliki organisasi dapat mempertimbangan skala prioritas kategori sumber daya manusia yang harus direkrut.

d) Rencana Produksi

Setiap organisasi/perusahaan pasti melakukan proses produksi baik berupa produk ataupun jasa. Dari rencana produksi barang dimasa yang akan datang dapat dilakukan sebuah prediksi apakah akan mempertahankan status quo, atau melakukan peningkatan dalam jumlah dan kuantitas ataupun mengurangnya. Sehingga kondisi tersebut mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan.

e) Pengembangan Produk

Sebuah organisasi yang bergerak dinamis memiliki kecenderungan untuk melakukan pengembangan atau inovasi dari varian produk yang dimiliki saat ini. Pengembangan produk tersebut membutuhkan keterampilan dan kompetensi tertentu. Oleh karenanya keadaan tersebut akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia

f) Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola adalah suatu instrument yang menggambarkan bagaimana organisasi mencapai tujuannya. Sehingga struktur organisasi dan tata kelola yang dirancang harus sesuai dengan kebutuhan tujuan yang hendak dicapai.

2. Faktor Eksternal

Faktor lingkungan eksternal merupakan keadaan yang berasal dari luar organisasi yang dapat memperlambat dalam pengembangan fungsi sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi yang tentu saja mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia Handoko (1997). Adapun faktor eksternal organisasi meliputi:

a) Angkatan Kerja

Angkatan kerja adalah penduduk yang telah memasuki usia kerja, baik mereka yang sudah bekerja, belum bekerja, atau sedang mencari pekerjaan. Jumlah angkatan kerja disetiap tahunnya terus mengalami peningkatan, hal ini menjadi tantangan tersendiri karena adanya *suplay* sumber daya manusia yang besar menjadikan perusahaan memiliki banyak pilihan untuk mempertahankan karyawan yang ada atau mengganti dengan karyawan yang baru. Pilihan ini terjadi karena ada kebutuhan perusahaan untuk menemukan sumber daya manusia sesuai.

Kemampuan dari tenaga kerja perusahaan sangat menentukan seberapa besar organisasi dapat meraih segala tujuan yang ditetapkan.

b) Legal Consideration

Perusahaan dalam memperlakukan sumber daya manusia harus mengikuti pertimbangan secara hukum dan peraturan yang ditentukan oleh pemerintah. Hal ini menjadi acuan bagi departemen sumber daya manusia dalam pengelolaannya. Perhatian juga ditujukan masalah signifikan lain yang mempengaruhi sumber daya manusia.

c) Persaingan

Untuk menaikkan pangsa pasar, sebuah organisasi harus mendapatkan lebih banyak pelanggan. Atau organisasi itu harus mengalahkan pesaing dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang.

d) Konsumen

Konsumen merupakan suatu hal yang tidak pasti bagi organisasi, selera, cita rasa pelanggan dapat berubah sewaktu-waktu.

e) Teknologi

Perubahan teknologi dapat membantu organisasi untuk menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produk secara lebih efisien. Namun dibutuhkan ilmu pengetahuan dan biaya yang besar untuk menggunakan teknologi tersebut.

f) Politik

Banyak peraturan perundang-undangan yang dihasilkan melalui proses politik mempengaruhi kegiatan organisasi.

g) Ekonomi

Kondisi ekonomi yang tidak dapat diprediksi dan berubah dapat mempengaruhi keberadaan organisasi bisnis.

Dengan keadaan ekonomi yang kurang baik dapat mempengaruhi kegiatan bisnis yang kurang produktif.

h) Demografi

Demografi tenaga kerja menggambarkan komposisi berikut: tingkat pendidikan, usia, suku, jenis kelamin, dan karakteristik lainnya. Perubahan demografi di suatu daerah menuntut peran MSDM dalam merekrut tenaga kerja.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017: 21) menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial ditekankan secara spesifik pada tugas seorang manajer yang melibatkan pengambilan keputusan, hubungan interpersonal dan sharing informasi. Secara garis besarnya fungsi manajerial diturunkan menjadi empat fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian:

a) Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan tahap awal yang dilakukan perusahaan dalam merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah untuk menemukan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan strategi dan menentukan tujuan melalui program kepegawaian yang dimiliki. Fungsi Perencanaan SDM Perencanaan SDM memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi tersebut diantaranya:

- 1) Sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan melalui departemen atau divisi

- SDM dalam manajemen kepegawaian, terutama melakukan rekrutmen dan penyediaan pegawai.
- 2) Sebagai sumber instrume atau alat kontrol dalam pengendalian manajemen kepegawaian termasuk pengadaan dan penyediaan pegawai, baik kualitas maupun kuantitas.
 - 3) Sebagai acuan dalam membuat estimasi kebutuhan pendanaan dan fasilitas lain yang terkait dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kebijakan organisasi atau perusahaan.
 - 4) Sebagai dasar dalam melakukan evaluasi terkait dengan pengadaan atau penyediaan SDM secara berkelanjutan. Evaluasi memiliki makna mamastikan apakah tujuan perencanaan SDM tercapai atau tidak. Hasil evalusai berfungsi juga sebagai umpan balik (feed back) untuk penguatan yang sudah baik dan perbaikan untuk yang belum benar.

Supaya perencanaan ini tidak kehilangan fungsi, maka proses pembuatannya harus betul-betul dilaksanakan secara profesional dan diimplementasikan secara konsisten walau pun tetap memiliki daya adaptabilitas yang dinamis, agar dapat merespon secara positif apabila terjadi perubahan kebutuhan.

b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengorganisir seluruh sumber daya manusia yang ada melalui penetapan bagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang dan koordinasi dalam organisasi.

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar bersedia

untuk bekerjasama dengan efektif dan efisien sebagai upaya dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan dan individu.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan untuk mengendalikan semua semua karyawan untuk menaati seluruh peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan serta dapat bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, maka akan dilakukan penindakan dan perbaikan serta penyempurnaan terhadap perencanaan yang dilakukan.

Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia adalah basic dalam penerapan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut diturunkan kedalam lima fungsi, dijelaskan sebagai berikut:

a) Fungsi pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkankaryawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan proses peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dimiliki karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan dimasa depan. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Sebagai suatu investasi dalam usaha pengembangan sumber daya manusia yang merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk

memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik, maka organisasi memiliki kekuatan kompetitif dalam persaingan. Keunggulan kompetitif merupakan perbedaan unik yang dikembangkan perusahaan untuk menghadapi para pesaing yang ada dipasar, bahkan organisasi dapat memenangkan persaingan. Segala hal itulah yang menuntut para perusahaan sekarang berlomba untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada melalui program-program pengembangan yang dimiliki setiap perusahaan.

c) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) merupakan bentuk pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung.

1) Kompensasi langsung adalah segala bentuk imbalan yang dibayarkan berdasarkan waktu yang ditentukan, seperti: upah atau gaji yang diterima oleh seorang karyawan baik yang diberikan secara bulanan ataupun secara jam.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah segala bentuk imbalan yang diberikan diluar gaji atau upah berupa asuransi, tunjangan, cuti, fasilitas dan sebagainya tetapi juga bentuk bukan finansial.

Pada dasarnya prinsip kompensasi harus memenuhi minimal dua prinsip utama, yaitu prinsip keadilan dan kelayakan. Adil dan layak berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab serta prinsip penjaminan kesejahteraan pegawai sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok - Pokok Kepegawaian. Selanjutnya dinyatakan juga, bahwa gaji yang diterima oleh pegawai harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.

d) Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar dapat menciptakan kerjasama yang ekuivalen dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi segala kebutuhan dari imbalan yang diterima dari pekerjaannya. Pengintegrasian menjadi suatu hal yang paling penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dengan organisasinya.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk merawat atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan terhadap organisasinya, agar mereka tetap bersedia bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2014:14).

- a) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption*, *job spesification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

- d) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i) Mengatur mutasi karyawan baik *vertical* maupun *horizontal*.
- j) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2013) menyatakan ada beberapa prinsip yang dapat dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu:

a) Orientasi Pada Pelayanan

Perusahaan selalu berusaha memenuhi kebutuhan serta keinginan dari sumber daya manusianya, dimana harapan yang sematkan adalah dengan upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan para konsumennya.

b) Memberikan Kesempatan

Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat selalu berperan aktif dalam memberikan kontribusi pada perusahaan. Tujuan dari program ini untuk membangun semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

- c) Dapat menilai dan menemukan jiwa enterpreneur dari sumber daya manusia perusahaan, yang mencakup:
- 1) Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan.
 - 2) Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan
 - 3) Motivasi kerja yang tinggi
 - 4) Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan
 - 5) Berpandangan jauh ke depan.
 - 6) Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis
 - 7) Bersedia bekerja keras
 - 8) Mampu menyelesaikan pekerjaan
 - 9) Percaya diri yang tinggi
 - 10) Berani mengambil risiko
 - 11) Mampu menjual idenya di luar maupun di dalam perusahaan
 - 12) Memiliki intuisi bisnis yang tinggi
 - 13) Sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
 - 14) Mampu menjalin hubungan kerjasama dengan semua pihak yang bekepentingan
 - 15) Cermat, sabar dan kompromistis

Berbagai studi dilakukan dalam bidang perencanaan sumber daya manusia, seperti (Haber & Reichel, 2007).

Pada kajiannya yang dilakukan terfokus pada pengujian pengaruh kumulatif dan kontribusi yang ditunjukkan sumber daya, termasuk sumber daya manusia sebagai modal utama dalam setiap usaha. Studi ini khusus membahas pada sektor pariwisata, dalam pemeriksaan lebih lanjut terkait dengan empiris menunjukkan kinerja memiliki dua dimensi utama yaitu tujuan jangka panjang dan pendek. Dalam jangka panjang menunjukkan eksistensi dan kemampuan bertahan, sedangkan jangka

pendek merupakan representatif dari tujuan jangka panjang. Operasionalisasi ukuran karakteristik usaha sangat ditentukan bagaimana perencanaan usaha yang dilakukan dan termasuk perencanaan sumber daya manusianya. Semua ini sangat bergantung pada keterampilan manajerial yang dimiliki, karena hal ini sangat penting mempengaruhi keberhasilan usaha. Untuk mengembangkan manusia mengarah pada pengembangan kompetensi sebagai kebijakan strategis.

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan suatu yang perlu direncanakan secara bersamaan dengan pengadaan sumber daya manusia. Pada studinya (Le Deist & Winterton, 2005) menjelaskan konsep dari kompetensi yang pada umumnya mengarah pada area fungsional dan perilaku. Namun hal tersebut dalam praktiknya masih tidak konsisten, seperti yang mendominasi pada literatur strategi tahun 1990an yang menyebutkan kompetensi inti sebagai kunci sukses organisasi sehingga sumber daya manusia dieksploitasi untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Sehingga pada kajiannya ini mengeksplorasi penjelasan dan pemanfaatan kompetensi terutama dalam konteks inisiatif pelatihan dan pengembangan di Amerika Serikat, Inggris, Perancis dan Jerman, berusaha mengkonseptualisasi dengan memasukkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dalam tipologi kompetensi holistik. Pada dasarnya kerangka kompetensi satu dimensi tidak memadai akan digantikan oleh kerangka kerja multidimensi. Kompetensi fungsional dan kognitif semakin banyak ditambahkan ke kompetensi perilaku di AS, sementara di Inggris kompetensi kognitif dan perilaku ditambahkan ke model kompetensi fungsional.

Prancis, Jerman, dan Austria memasuki arena baru-baru ini, mengadopsi dari awal pendekatan yang lebih holistik, tetapi berbeda. Setelah membandingkan pendekatan ini, kami berpendapat bahwa kerangka holistik berguna dalam mengidentifikasi kombinasi kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dan untuk mempromosikan mobilitas tenaga kerja.

Melihat temuan pada hasil penelitian terdahulu, maka perencanaan dan pengembangan SDM sangat dibutuhkan untuk menunjang segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Semua kegiatan ini bertitik tolak dari bagaimana organisasi merencanakan kebutuhan SDM didasarkan pada fungsi yang terdapat didalamnya. Semua ini mengarah pada prinsi-prinsip pengelolaan SDM yang dinamis mengikuti arus perkebang lingkungan usaha, serta dinamika yang terjadi pada organisasi.

Daftar Pustaka

- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119–145.
- Handoko. (1997). *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Sunyoto. D. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS
- Simamora. H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN
- Taufiqurokhman. (2008). *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Profil Penulis



Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan di SMK N 1 Semarapura, Klungkung-Bali dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen di Universitas Panji Sakti-Singaraja pada tahun 2007. Satu tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya pada tahun 2010 dan penulis menyelesaikan studi S3 di Prodi Ilmu Manajemen Universitas Udayana-Bali pada tahun 2019.

Penulis saat ini menekuni bidang manajemen sumber daya manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain melakukan penelitian, penulis juga pernah menulis buku monograf hasil penelitian yang dilakukan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Email Penulis: aristana@unmas.ac.id

PROSES PERAMALAN SDM

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Human Capital atau modal SDM dianggap penting untuk keberhasilan organisasi dalam Industri 4.0. Para peneliti dan praktisi manajemen sudah memprediksi skenario untuk mengantisipasi perubahan ini. Karakteristik modal SDM yang merupakan kunci keberhasilan adalah pendidikan, pengalaman, dan pengetahuan yang perlu dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan di dunia yang kompetitif (Suryani *et al.*, 2021). Dalam berbisnis pasti tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang optimal. Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang di hasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa di karenakan mesin yang menghasilkan produk tersebut yang menjadikan hasil yang maksimal, modal yang cukup besar sehingga berdampak selisih harga yang mampu menjadikan pesaing tidak mampu berani dalam bersaing, jaringan dalam pemasaran yang sudah terkuasai sekaligus memiliki loyalitas konsumen yang tinggi atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kompetensi yang hebat, motivasi yang begitu tinggi serta kualitas perilaku yang menciptakan iklim yang harmonis. Keempat hal tersebut mulai dari mesin, modal, loyalitas konsumen dan sumber daya manusia memang menjadi unsur dari penyumbang laba yang besar bagi perusahaan. Namun

sumber daya manusia menjadi kunci dari semuanya (Muliana *et al.*, 2020)

Manusia yang memiliki ide agar mesin selalu di perbaiki dan di rawat serta mengganti mesin agar menghasilkan produk berkualitas bersumber dari keputusan manusia, loyalitas konsumen yang tak berpaling terhadap produk yang lain serta modal yang besar dengan melakukan segmen pasar jelas bersumber dari kekuatan manusia. Artinya untuk menghasilkan laba yang di rencanakan sesuai dengan tujuan bersumber dari proses panjang sumber daya manusia lah yang berperan aktif di dalamnya. Oleh sebab itu (Robbins and Judge, 2022), memberikan gambaran tiga alasan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan strategis perusahaan mampu terwujud.

Pertama, dengan mengelola sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, seperti yang ditunjukkan berbagai studi. Dan hal ini berlaku bagi organisasi yang berada di seluruh dunia. Human capital index, sebuah studi menyeluruh tentang lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa mengelola sumber daya manusia yang berorientasi manusia memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul.

Kedua, mengelola sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan menyiratkan bahwa manajer harus mengubah pemikirannya terhadap para pekerja dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja yang ada. Mereka harus bekerja sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra, bukan semata-mata biaya yang harus diminimalisasi atau di hindari. Bagi organisasi bisnis kontemporer sudah melakukan hal yang demikian, karena manusia adalah asset yang harus di jaga bukan lagi tenaga yang di eksploitasi keberadaannya.

Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam organisasi.

Contohnya, dari salah satu studi melaporkan bahwa praktik-praktik kerja yang lebih baik bisa meningkatkan nilai pasar hingga 30 persen. Praktik-praktik bagaimana memperlakukan orang-orang dengan baik dalam organisasi seperti meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian para pekerja suatu organisasi dapat menambah motivasi karyawan, mengurangi waktu bermalasan-malasan dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan yang bekerja rendah untuk keluar.

Persaingan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu mengalami persaingan semakin ketat. Di butuhkan kerja keras untuk selalu meningkatkan kualitas produk maupun kualitas sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Adanya pendatang baru yang juga selalu melakukan inovasi produk dan kesamaan dalam membuat produk/jasa menjadikan tugas organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan yang di miliki oleh organisasi bisnis. Pengelolaan sumberdaya manusia menjadi keharusan yang tak bisa di hindarkan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas tinggi menjadi jalan solusi akan persaingan dalam dunia bisnis yang begitu kompleks.

Konsep Peramalan Sumber Daya Manusia

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul (Silalahi *et al.*, 2020). Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang

tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus tepat dalam memilih strategi bisnis. Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimplementasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kultur perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kultur perusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin survive dan berkembang (Sutrisno, 2015).

Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses manajemen SDM dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama secara garis besar (Sule dan Saefullah, 2012) yaitu terdiri atas:

- 1) *Human resources planning*. Yaitu proses perencanaan kebutuhan dan memanfaatkan SDM untuk organisasi.

- 2) *Personnel procurement*. Yaitu proses mencari serta memperoleh SDM. Proses ini terdiri dari menarik calon karyawan (rekrutmen), kemudian dilakukan seleksi dan setelah proses seleksi selesai maka dilakukan proses penempatan dan memberikan kontrak/perjanjian kepada tenaga kerja.
- 3) *Personnel development*. Yaitu proses pengembangan SDM. Proses yang dijalankan di dalamnya yaitu termasuk program pengenalan tenaga kerja yang disebut dengan orientasi, kemudian dilakukan pendidikan dan pelatihan.
- 4) *Personnel maintenance*. Yaitu proses pemeliharaan SDM. Yang termasuk di dalam proses ini adalah memberikan *reward*, insentif (dalam hal ini jaminan kesehatan dan keselamatan bagi pekerja) dan lain-lain.
- 5) *Personnel utilization*. Yaitu proses pemanfaatan serta pengoptimalan SDM, yang termasuk di dalam proses ini adalah promosi, demosi serta transfer dan separasi.

Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Penetapan dan Tujuan serta strategi perusahaan dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan perlu terintegrasi berbagai departemen/divisi dalam perusahaan supaya berjalan dengan baik dan sesuai yang diharapkan serta tepat sasaran. Masing-masing departemen/ divisi pada perusahaan yaitu departemen/ divisi seperti Pemasaran, Keuangan, Sumberdaya Manusia dan Produksi operasi. Pada bab ini penulis membahas terkait fokus pada strategi dan analisis manajemen Sumberdaya manusia 5.0. Revolusi industri membuat perusahaan-perusahaan melakukan adaptasi sebagai akibat perkembangan teknologi sehingga ada perubahan besar bidang sumberdaya manusia sebagai akibat adanya perubahan gaya hidup manusia dan proses kerja. Adanya pandemi covid-19 yang sudah memasuki tahun ketiga diberbagai penjuru dunia, dalam etos kerja dan aktifitas kerjanya tidak perlu hadir di kantor (baca : luring) namun cukup

dilaksanakan dengan daring dari rumah / *Work From Home* (WFH). Implikasi lainnya tentunya perusahaan dapat mengurangi jumlah karyawannya karena sebagian pekerjaan sudah menggunakan teknologi.

Berikutnya adalah berkurangnya ketrampilan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai karena sudah digantikan dengan teknologi robotik sehingga berdampak pada naiknya jumlah pengangguran di masyarakat. Namun demikian dampak positifnya bagi masyarakat munculnya ide-ide baru (perusahaan *star-up* baru bermunculan usaha bidang transportasi seperti Go-jek, Grab, Maxim), aplikasi belanja on line / Toko Pedia, Shoopee, Buka Lapak dll) dalam tata kelola perusahaan, adanya *market place*, percepatan informasi dan komunikasi dari produsen kepada konsumen dan lain-lain. Perusahaan-perusahaan dalam mengakomodasi perkembangan teknologi setidaknya-tidaknya harus memiliki beberapa hal (prostem.co.id) yaitu:

1. *Leadership* yaitu kemampuan untuk menjadi pemimpin di era Sosiaty 5.0 dalam pengambilan keputusan kuat terhadap tantangan dan siap dalam situasi apapun.
2. *Language skills* bahwa karyawan harus mempunyai kemampuan dalam bahasa asing misalnya Bahasa Inggris, Mandarin, Jepang, German, korea atau dengan kata lain sesuai dengan relasi / konsumen / suplyer yang diperlukan oleh perusahaan.
3. *Information Tehcnologi Literaty* dimana pada era 5.0 bahwa teknologi IT menjadi penggerak utama dalam tata kelola manajemen. Misalnya penggunaan internet merupakan sumber pengetahuan sehingga SDM harus mampu dan mengembangkan skill dan knowleage nya demi kinerja perusahaan serta produktifitas karyawan.
4. *Writing Skill* artinya Sumberdaya manusia harus mampu menulis yang baik sehingga mendorong dan mengasah kreaatifitas, ide dan gagasan baru atau mendapat inovasi baru terkait kondisi dan situasi perusahaan pada periode tertentu sebagai akibat

stagnasi kinerja perusahaan maupun pergerakan kompetitor.

5. *Critical Thinking* artinya sumberdaya manusia mempunyai sifat kritis dalam memecahkan setiap persoalan yang dihadapi perusahaan dan mampu mencari solusi yang cepat dan tepat cara mengatasi persoalan tersebut.
6. *Problem solving* artinya sumberdaya manusia perusahaan mampu mengatasi setiap persoalan yang dihadapi perusahaan sebagai dampak perubahan eksternal seperti peraturan pemerintah, perubahan gaya hidup manusia, perubahan perilaku konsumen/pelanggan maupun perubahan ekonomi dunia (misalnya dampak pandemi covid-19 yang muncul awal tahun 2020 di Indonesia).
7. *Creative* artinya sumberdaya manusia baru mampu berdaya juang, berkreatifitas, berinovasi sesuai dengan perkembangan jaman demi kemajuan dan tetap eksisnya perusahaan dalam situasi apapun.

Proses Peramalan SDM

Digitalisasi pengelolaan SDM sering disebut dengan e-HRM (electronic human resource management) yang diindikasikan pada pelaksanaan berbagai aktivitas bidang SDM secara on line berbasis web seperti e-recruitment and selection, e-training and development, e-performance appraisal, e-compensation, dan lainnya. Untuk melaksanakan e-HRM ini, organisasi harus menyiapkan perangkat aplikasi seperti sistim informasi SDM, jaringan internet yang memadai dan yang terpenting juga kesiapan karyawannya dalam menggunakan berbagai aplikasi tersebut (Sudirman *et al.*, 2020). Berikut penjelasan aktivitas pengelolaan SDM on line. Jika sumber daya manusia dikelola dengan baik, maka akan terbentuk hubungan kerja jangka panjang dengan didukung oleh karyawan yang bahagia dan trampil. Karyawan bahagia, trampil dan bertahan dalam

jangka panjang akan menjadi karyawan efektif yang mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Pelayanan yang memuaskan pelanggan akan membentuk hubungan emosional yang kuat dengan pelanggan dan mereka akan setia melakukan pengulangan pembelian.

Hal ini akan mendorong peningkatan kinerja keuangan dalam bentuk kemampuan menghasilkan laba yang lebih tinggi, kelangsungan hidup dan pertumbuhan. Kesuksesan organisasi pada bidang finansial akan digunakan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM misalnya mendanai program pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan kesejahteraan karyawan dan lainnya. Siklus ini akan terus berulang dan menjadi mata rantai kesuksesan sebuah organisasi yang berawal dari kesuksesan mengelola sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

1. *e-Recruitment and Selection*

Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diinginkan, maka untuk pelaksanaan aktivitas penarikan dan seleksi karyawan yang dimulai dengan pengumuman adanya lowongan kerja, penerimaan berkas lamaran, tes seleksi hingga pengumuman kelulusan pada era sekarang ini sudah dilakukan secara on line. e-recruitment memanfaatkan teknologi digital dan berbasis web untuk membantu proses perekrutan. Hal ini di satu sisi dapat memperluas jangkauan potensi calon pelamar terbaik karena disebarluaskan luas secara on line dan dipastikan calon-calon pelamar adalah orang yang memahami penggunaan teknologi. e-Recruitment and selection juga dapat memperkecil pengaruh nepotisme karena tes dilakukan secara on line yang tentu saja sudah menggunakan sistem yang bersifat terbuka. Biaya penarikan dan seleksi calon karyawan pun dapat efisien. Tidak akan ditemukan lagi setumpukan kertas-kertas berkas lamaran calon pegawai, karena semua berkas pelamar diunggah secara elektronik.

2. *e-Training and Development*

Selama masa pandemic covid-19 sedang memuncak, muncul trend baru dalam dunia pembelajaran, yaitu menggabungkan metode tatap muka (off line) dan metode jarak jauh (on line) yang disebut dengan hybrid learning atau blended learning.

Metode hybrid atau blended learning ini akan menjadi trend metode pelatihan dan pengembangan karyawan di masa depan. Kegiatan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Disesuaikan dengan kondisi sekarang yang serba digital, metode hybrid atau blended learning ini dianggap bisa memenuhi tujuan pengembangan karyawan tersebut. Untuk memastikan pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan efektif, organisasi sebaiknya melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan. Perencanaan dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan, menetapkan tujuan, metode, materi, instruktur, waktu dan tempat kegiatan. Pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan pemantauan di lapangan. Setelah kegiatan dilaksanakan, harus dilakukan evaluasi kegiatan untuk mendapatkan umpan balik sebagai bahan koreksi dan perencanaan untuk kegiatan selanjutnya.

3. *e-Performance appraisal*

Bagi organisasi yang sudah menerapkan manajemen modern, penilaian kinerja merupakan salah satu bagian dari proses pelaksanaan manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja dilakukan secara periodik dengan menekankan pada penilaian kekuatan dan kelemahan kompetensi karyawan, maka manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dengan menetapkan tujuan individu dan tim yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, merencanakan kinerja untuk mencapai

tujuan, meninjau dan menilai kemajuan, dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang (Daft, 2006). Dengan demikian dalam melaksanakan manajemen kinerja ada banyak tahap yang dilakukan secara berkelanjutan mulai dari mengidentifikasi, menilai, mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Dengan penggunaan aplikasi e-performance ini diharapkan proses penilaian kinerja pegawai menjadi lebih objektif, terukur, akuntabel dan transparan. Bagi organisasi, e-performance dapat menghemat beban kerja dan waktu dalam melakukan proses penilaian kinerja. e-performance yang efektif akan dapat menjadi informasi untuk pemetaan dan pengembangan karir karyawan, sehingga organisasi dapat melakukan suksesi pimpinan dengan terencana. Organisasi juga dapat mengetahui analisis kebutuhan program pelatihan dan pengembangan yang diperlukan berdasarkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan.

Membangun Sumber Daya Manusia yang Unggul dalam Organisasi

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui cara-cara yang khas, yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Di era revolusi industry 4.0 ini semakin banyak perusahaan menggunakan aset tidak berwujud (intangible assets) dan modal manusia sebagai cara untuk memperoleh keunggulan yang melebihi para pesaing. Modal manusia (human capital) merupakan faktor yang sangat penting dan memainkan peranan kunci dalam pertumbuhan ekonomi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan human capital, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas, yang juga disebut dengan modal intelektual (intellectual capital), karena dalam hal ini kemampuan kreavitasnya memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntutan pasar. Kemampuan bersaing suatu bisnis melalui SDM berarti

meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem maupun produk. Dengan kreativitas SDM, suatu bisnis mampu mempertahankan dan meningkatkan market share atau memperluas pasar.

Apabila gagal untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan potensial dapat mengakibatkan kerugian karena pelanggan beralih kepada pesaing yang lebih inovatif. Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang menciptakan kreativitas dan inovasi (Mathis and Jackson, 2011).

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Munandar, 2004). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. (Mangkunegara, 2001) membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki efek pada kreativitas karyawan. Pemberdayaan ditinjau dalam tiga perspektif, yaitu, kepemimpinan, struktural dan psikologis. Dari perspektif kepemimpinan, menekankan pada aspek kekuatan pemimpin, gaya dan perilakunya dalam memberdayakan bawahan. Dari perspektif struktural, pemberdayaan merupakan iklim pemberdayaan, representasi dari persepsi karyawan tentang struktur manajerial, kebijakan dan praktek-praktek yang berkaitan dengan pemberdayaan. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam empat kognisi), yaitu: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. *Meaning* menggambarkan arti, makna atau nilai pekerjaan bagi tujuan hidup karyawan. Kebermaknaan pekerjaan bagi karyawan tergantung pada kebermaknaan tujuan, tanggung jawab dan tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk menjadi puas selama ia menganggap bekerja itu bermakna. *Competence* berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan untuk merasa dirinya kompeten, harus merasa mahir untuk pekerjaan

dan terjadi konsistensi antara kepribadiannya dan pekerjaan. *Self-determination* atau penentuan nasib sendiri menyangkut otonomi dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menentukan alternatif dan memilih diantara alternatif tersebut. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara *impact* adalah pengaruh yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan pekerjaan dalam organisasi agar lebih baik.

Daftar Pustaka

- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. and Jackson, J. H. (2011) *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, A. *et al.* (2020) *Sistem Informasi Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sutrisno, E. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Profil Penulis



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

Dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MSDM

Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd
STKIP Agama Hindu Singaraja Bali

Hakekat Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM

Mangkaji tentang pengelolaan sumber daya manusia sangat menarik dan tidak pernah berakhir, karena eksistensi manusia itu sendiri sangatlah unik. Keunikan ini menjadikan keharusan untuk dikembangkan dalam pengetahuan, sikap dan keterampilan. Setiap orang sudah punya potensi yang ada dalam dirinya yang dibawa sejak lahir dan berkembang seiring waktu melalui proses interaksi dan pembelajaran termasuk di organisasi lingkungan kerja.

Membahas tentang pengembangan dan pemberdayaan dalam manajemen sumber daya manusia tidak bisa lepas dari situasi atau perubahan iklim dalam negeri dan luar negeri. Perubahan iklim tersebut dapat terjadi secara nasional tentang kebijakan politik, ekonomi, sosial, budaya serta situasi keamanan dalam negeri sendiri. Dalam kancah internasional, arus globalisasi, inovasi bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berpengaruh terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia. Pengaruh perkembangan global dapat membawa pada ancaman ataupun peluang bahkan keuntungan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Bagi seorang manajer atau pimpinan organisasi mampu menetapkan strategi dan pilihan dalam pengembangan dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada secara

optimal. Mengatur sumber daya manusia, mengelola orang-orang yang ada atau pemberdayaan sesuai bidang keahlian masing-masing dalam organisasi tersebut. Salah satu komponen kunci dalam organisasi atau perusahaan adalah orang-orang (manusia), karena sumber daya manusia merupakan aset yang harus dikelola agar berdaya guna dan berhasil guna dalam menggerakkan roda organisasi ataupun perusahaan dalam mencapai tujuan. Komponen-komponen seperti manajemen, pengembangan, dan saling hubungan (pemberdayaan) merupakan satu kesatuan yang saling terkait antara satu komponen dengan komponen yang lainnya. Pengembangan dan pemberdayaan termasuk dalam manajemen, orang-orang yang dikelola dapat membantu perkembangan hubungan yang harmonis dan secara bersama-sama membantu organisasi mencapai tujuan dan membantu para karyawan memenuhi tuntutan keperluan hidup sehari-hari (Sofa: 2003). Pemberdayaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk menggerakkan karyawan sesuai tingkat kemampuan yang telah dimiliki melalui orientasi, pendidikan dan latihan (diklat), magang, kursus, pembinaan, perubahan kebijakan sistem, kesempatan berkembang, penghargaan, rotasi kerja, studi banding, uji kompetensi, *coaching*, *outbond* serta bentuk dan kegiatan lainnya yang sesuai dengan spesifikasi bidang tugasnya masing-masing.

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen dalam pengorganisasian, pengarahan termasuk juga pembiayaan dan kepemimpinan dalam organisasi. Hal ini penting untuk dilaksanakan dalam kaitannya dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup pesat termasuk persaingan global yang semakin ketat pula. Hal ini membawa dampak atau pengaruh yang signifikan terhadap eksistensi organisasi atau perusahaan itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia menjadi sangatlah penting dalam manajemen

organisasi karena karyawan sebagai sumber daya esensial dan aset penting yang dapat mempengaruhi organisasi atau perusahaan itu sendiri. Efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan suatu organisasi sangat tergantung dari cara mengelola atau pengaturan kerja untuk mencapai tujuan atau target dari organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna. Beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan sebagai suatu langkah strategis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia melalui pengembangan kecerdasan emosi, pengembangan manajerial, keterampilan pengambilan keputusan, keterampilan antar pribadi, Pengetahuan tentang pekerjaan, dan pengembangan organisasional (Mangkunegara, 2013; Panggabean, 2004).

Tujuan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha guna meningkatkan prestasi manajemen pada masa sekarang dan pada masa yang akan datang. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan, training teknis bagi para pimpinan atau manajer, training kepemimpinan, dan permainan manajemen (*management game*). Kegiatan seperti ini dalam organisasi atau perusahaan dapat berupa kursus, bimbingan dalam pekerjaan dan rotasi penugasan. Program lain dapat berupa program profesional seperti seminar yang diselenggarakan oleh lembaga manajemen serta program-program pengembangan manajemen.

Pengembangan manajemen merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam promosi personalia (sumber daya manusia) dari dalam organisasi atau perusahaan karena dari sini memberikan andil dalam menentukan para pimpinan atau manajer. Dalam sebuah survei mengenai promosi personalia menjadi pimpinan dari dalam organisasi sekitar 90 % supervisor, 73% manajer tingkat menengah, dan 51 % eksekutif (Dessler, 1997:280). Pengembangan manajer memerlukan pengembangan

sesuai keterampilan dan posisi jabatan yang ada, guna menyiapkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugasnya dengan lancar.

Langkah-Langkah Pengembangan Manajemen

Menurut Dessler (1997), program pengembangan manajemen merupakan proses dan langkah strategis yang meliputi:

- a) Penyusunan proyeksi organisasi atau perusahaan; dalam hal ini kita memproyeksikan kebutuhan manajemen berdasarkan faktor perluasan dan penyusutan.
- b) Bagian personalia meninjau dokumen kemampuan manajemen untuk menentukan bakat pimpinan yang dimiliki; dalam langkah ini kita melihat dokumen terkait dengan latar belakang pendidikan dan latihan, pengalaman kerja, pilihan karier dan penilaian pretasi kerja.
- c) Penyusunan bagan pergantian pimpinan, yang dimaksudkan adalah adanya pemetaan terhadap calon-calon yang memiliki potensi untuk mengisi jabatan yang diperlukan. Selanjutnya dapat dilakukan training manajemen dalam pekerjaan dan training manajemen di luar pekerjaan guna mendapatkan pengalamam-pengalaman dalam pekerjaan yang akan menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Pengembangan Manajemen dalam Pekerjaan

Pengembangan manajemen dalam pekerjaan merupakan langkah strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya tidak bisa dipungkiri bahwa ini merupakan salah satu cara dalam pengembangan sumber daya manusia melalui rotasi pekerjaan, pembelajaran tindakan atau belajar praktek (*action learning*).

1. Rotasi Pekerjaan

Dalam suatu organisasi ataupun perusahaan maka rotasi pekerjaan merupakan praktek baik dalam memberikan perluasan pengalaman kerja dalam beberapa bidang pengetahuan maupun keterampilan kerja. Rotasi pekerjaan selain berfungsi dalam memberikan pengalaman kerja yang lebih menyeluruh, juga membantu untuk menghindari terjadinya stagnasi dengan memperkenalkan sikap, pandangan serta keterampilan yang baru dapat menumbuhkembangkan wawasan. Rotasi pekerjaan dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari orang yang bersangkutan. Perubahan dalam pekerjaan secara berkala dan berkesinambungan dapat meningkatkan kerja sama antar bidang tugas, para manajer menjadi lebih memahami permasalahan yang ada dalam satu bidang dengan bidang yang lainnya.

2. Pembelajaran Tindakan atau Belajar Praktek (*action learning*)

Pembelajaran Tindakan atau Belajar Praktek (*action learning*), merupakan praktek baik dalam memberikan kesempatan para peserta belajar praktek untuk bekerja secara penuh dalam suatu proyek serta membuat analisis dan memecahkan masalah pada bidang kerja yang lainnya. Belajar praktek merupakan upaya untuk membangun kerjasama di antara para pegawai dalam suatu kelompok dalam mengembangkan keterampilan menganalisis masalah dan perencanaan, menemukan masalah -masalah pokok dalam pekerjaan.

Pengembangan Manajemen di Luar Pekerjaan

Ada beberapa cara yang dapat dilaksanakan untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya para manajer atau pimpinan di luar pekerjaan seperti studi kasus, permainan manajemen (*management game*), seminar di luar organisasi, bermain peran (*role playing*), Pemodelan perilaku (*behavior modeling*).

Studi kasus merupakan cara pengembangan manajemen sumber daya manusia dengan menyajikan masalah yang ada dalam organisasi atau perusahaan secara tertulis kemudian para peserta diminta untuk menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosa masalah tersebut, dan menyampaikan penemuan pemecahan masalah dalam suatu diskusi. Pendekatan melalui studi kasus ini memberikan pengalaman yang realistis untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang rumit dan urgen yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan.

Permainan manajemen merupakan upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia, di mulai dengan membagi peserta dalam beberapa kelompok organisasi atau perusahaan, masing-masing kelompok menyusun tujuan seperti meningkatkan penjualan dan sekaligus membuat keputusan tentang biaya-biaya yang diperlukan untuk kegiatan yang telah disusun. Permainan ini sudah disiapkan dalam bentuk aplikasi dalam komputer dan berfungsi memberikan pengalaman kepada para peserta dapat berperan aktif dalam permainan, karena permainan dapat membantu dalam menyeimbangkan keterampilan pemecahan masalah dan pemusatan perhatian dalam perencanaan yang baik. Permainan ini juga dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan, meningkatkan kerja sama dan kesatuan kerja.

Seminar merupakan bagian penting dalam pengembangan manajemen, termasuk kebutuhan dalam rangka pengembangan pemotivasian, penilaian karyawan, kepemimpinan, komunikasi, perencanaan, penganggaran, pengambilan keputusan dan lain-lain yang menyangkut pengembangan manajerial organisasi.

Bermain peran (*role playing*), dalam bermain peran para peserta diberikan suatu permasalahan dan bagaimana para peserta itu menangani permasalahan tersebut. Permasalahan yang diperagakan dalam bermain peran ini bagaimana cara meningkatkan penjualan, gaya kepemimpinan, cara pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Bermain peran ini sebenarnya untuk melatih orang-orang untuk berhati-hati, menginternalisasi peran-

peran yang diperankan dalam situasi saat itu dan juga orang-orang memiliki rasa sensitif atau kepekaan terhadap perasaan orang lain. Pelatihan kepekaan ini dapat mengembangkan kesadaran dan kepekaan terhadap perilaku diri sendiri dan orang lain guna meningkatkan sikap terbuka dan kepedulian terhadap orang lain, mengembangkan sikap toleransi terhadap perbedaan individual, meningkatkan kepercayaan dan dukungan serta meningkatkan keterampilan mendengarkan.

Pemodelan perilaku (*behavior modeling*); Pemodelan perilaku merupakan cara pengembangan manajemen sumber daya manusia dengan cara memperagakan atau model yang sesuai dengan peserta, Memberikan kesempatan kepada para peserta untuk mempraktekkan cara melakukan sesuatu dengan tepat dan memberikan balikan kepada peserta tentang prestasinya. Kegiatan ini dapat digunakan untuk melatih supervisor untuk menangani hubungan supervisor dengan karyawan secara lebih baik, termasuk cara memberikan pengakuan, pendidiplinan, memperkenalkan perubahan dan meningkatkan prestasi kerja serta produktivitas.

Pemberdayaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sebagai usaha optimalisasi kinerja seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pemberdayaan dalam hal ini lebih mengarah pada mempertahankan sumber daya manusia yang ada dalam pengembangan organisasi guna mencapai tujuan bersama. Pemberdayaan karyawan, proses pemerolehan dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, terdiri dari sejumlah aktivitas khusus yang perlu dilakukan dalam keharmonisan untuk memperoleh keyakinan bahwa sumber daya manusia yang ada memiliki kualitas kerja yang baik untuk memenuhi tujuan organisasi dalam persaingan global. Pemberdayaan sumber daya manusia yang ada secara optimal tidak bisa lepas dari budaya organisasi, Strategi inovasi, pemotivasian termasuk iklim organisasi serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

1. Nilai dan Budaya dalam Pemberdayaan MSDM

Budaya dalam organisasi menyangkut masalah tata nilai yang berlaku dalam suatu organisasi yang menjadi ciri khas kehidupan organisasi tersebut. Budaya organisasi atau perusahaan merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang oleh setiap anggota. Budaya dapat diperkuat melalui interaksi antar anggota dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan perusahaan atau organisasi. Budaya dan manajemen sumber daya manusia merupakan ciri representasi dari kehidupan organisasi atau perusahaan tersebut. Nilai yang ditampilkan oleh manajer atau pimpinan secara terperinci atau detail memiliki kedekatan yang signifikan dengan kebijakan dalam pemberdayaan sumber daya manusia.

Manajer memiliki peran strategis dalam menanamkan nilai dalam mengaktualisasi kebijakan sumber daya manusia dalam spektrum aktivitas sampai sistem imbalan dan kesejahteraan. Pengaruh-pengaruh dalam praktek tersebut dapat dimanfaatkan guna membentuk budaya organisasi atau perusahaan. Pelatihan-pelatihan manajer, simulasi, bermain peran, studi kasus atau pun yang lainnya dimana manajer dapat mentransformasikan tata nilai dan budaya yang perlu dikembangkan dalam organisasi kepada rekan-rekan kerja. Pada sisi lain budaya yang kuat sebagai landasan yang kuat untuk pelaksanaan fungsi organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan kualitas produk, barang atau jasa, iklim inovasi dan kreativitas serta respon yang cepat dalam menghadapi tekanan lingkungan internal dan eksternal.

2. Strategi Inovasi dalam Pemberdayaan MSDM

Pada sisi lain pemberdayaan manajemen sumber daya manusia, diperlukan pula adanya strategi inovasi. Strategi inovasi merupakan ide kreatif dalam menghasilkan produk, barang dan jasa yang dapat tampil beda dengan hasil yang baru dari perusahaan

yang lainnya atau pesaing yang ada. Menurut Simamora (2004:21) ada 6 (enam) komponen, jika perusahaan ingin mengadopsi strategi inovasi yaitu : (1) pekerjaan yang menuntut adanya interaksi dan koorninasi yang erat antara kelompok-kelompok individu; (2) penilaian kinerja yang lebih mencerminkan pencapaian tujuan kelompok untuk jangka panjang; (3) pekerjaan yang memungkinkan para karyawan dapat mengembangkan keahliannya yang dapat digunakan pada posisi lain di dalam perusahaan; (4) sistem kompensasi yang menekankan keadilan internal dari pada keadilan eksternal menurut pasar; (tingkat gaji yang cenderung rendah, tapi memungkinkan para karyawan menjadi pemilik saham dan leluasa memilih bauran komponen gaji (gaji, bonus, dan hak saham); dan (6) jalur karir yang terbuka lebar guna pengembangan keahlian mereka. Selanjutnya dinyatakan praktek semacam ini memungkinkan adanya kerja sama, perilaku ketergantungan, satu dengan yang lainnya dalam kurun waktu yang lebih panjang dan membantu perkembangan pertukaran ide dan pengambilan risiko.

Implementasi strategi kompetisi inovasi, berimplikasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia dengan seleksi individu yang memiliki keahlian tinggi di atas rata-rata, pemberian kebebasan lebih banyak kepada karyawan, penggunaan kontrol yang minimal, investasi yang lebih besar dalam sumber daya manusia, penyediaan sumber daya yang lebih banyak untuk eksperimentasi, dan penilaian kinerja untuk implikasi jangka panjang.

3. Pemotivasian dalam Pemberdayaan MSDM

Dalam menggerakkan roda organisasi atau perusahaan, maka para manajer atau pemimpin di segala lini harus mampu memberikan motivasi kerja kepada para karyawan, agar tumbuh semangat kerja, kinerja dan produktivitas kerja yang optimal sesuai target yang telah disepakati bersama. Motivasi merupakan hasrat ataupun dorongan dari diri

seseorang untuk melakukan tindakan. Motivasi ini dapat berasal dari dalam diri seseorang dan bisa juga berasal dari luar diri seseorang. Motivasi merupakan hal yang cukup penting dalam kaitannya dengan kinerja dan produktivitas para karyawan, karena akan menyangkut kompensasi, maupun penghargaan yang harus didapatkan oleh seorang karyawan. Dalam suatu pekerjaan setiap individu dituntut memiliki memiliki kemampuan, motivasi internal dan eksternal serta dukungan dari teman sejawat atau tim kerja dan pimpinan. Luaran dari semua itu berupa kepuasan atau tidakpuasan kerja, produktivitas, tanggung jawab terhadap organisasi, kualitas kerja dan pelayanan

Pada dasarnya manusia memiliki motif untuk diperhatikan dan dihargai hasil kerjanya untuk itu para manajer atau pimpinan harus mengetahui akan harapan para karyawannya. Harapan dan motivasi para karyawan bekerja lebih baik sesuai harapan maka manajer atau pimpinan organisasi atau perusahaan maka organisasi atau perusahaan harus memberikan fasilitas yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman mungkin, situasi kerja yang nyaman, saluran komunikasi multi arah lancar, sikap saling menghargai dalam bekerja, Penghargaan (gaji dan tunjangan sesuai standar dan ada peningkatan pada kurun waktu tertentu dan bonus kerja), fasilitas lain yang dapat menunjang mobilisasi pekerjaan dengan cepat dan hal-hal lainnya yang menunjang kinerja karyawan secara optimal.

4. Membangun Iklim Organisasi dalam Pemberdayaan MSDM

Penciptaan iklim organisasi yang menyangkut hubungan keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan (transparansi). Penciptaan ataupun membangun iklim organisasi yang baik sejalan untuk mempertahankan orang-orang yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Penciptaan iklim ini dimungkinkan terjadinya produktivitas yang tinggi dan implemtasi strategi organisasi yang efektif.

Iklm keterbukaan dapat terbentuk jika karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerialnya. Pembentukan iklim keterbukaan, keyakinan, dan kepercayaan amanat sangat tergantung pada nilai dan tujuan manajemen. Iklim keterbukaan menuntut adanya kesungguhan manajemen puncak untuk memperlakukan para karyawan secara wajar, manusiawi, serta adanya tujuan organisasi yang memenuhi dan mengintegrasikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan organisasi. Adanya realitas yang penting dalam perubahan iklim organisasi terciptanya iklim hubungan karyawan dengan para pimpinan atau manajer di organisasi atau perusahaan tersebut. Hal ini dapat diketahui dengan cara menghubungkan dengan perubahan pengawasan oleh manajer atau pimpinan dalam organisasi. Terciptanya iklim organisasi yang baik terlihat melalui perpaduan antara nilai dengan tujuan manajemen puncak, kebijakan dasar tertentu dan implementasinya, serta pelaksanaan kebijakan tersebut.

Jika manajemen puncak tidak mendapat kepercayaan dan tidak berintegritas, serta tidak peduli dengan karyawan sehingga memunculkan keraguan bahwa sikap seperti itu akan merambah dan berdampak pada seluruh komponen yang ada di dalam organisasi tersebut. Sebaliknya jika manajemen puncak dapat menunjukkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan mendukung berbagai fungsi dan program manajemen sumber daya manusia serta kebijakan yang terkait, maka iklim organisasi dapat tercipta dan dapat dipertahankan. Kalau dikaji secara mendalam nampaknya tidak ada kebijakan sumber daya manusia standar yang secara instan akan dapat menghasilkan iklim hubungan karyawan yang menyenangkan. Fakta yang sesungguhnya bertalian dengan efektivitas kebijakan sumber daya manusia adalah dalam hal implementasinya. Hal ini dapat digambarkan dalam suatu ilustrasi sebagai berikut:

Implementasi manajemen berdasarkan sasaran di dalam suatu organisasi dapat berdampak negatif terhadap moral kerja karyawannya, namun dipihak organisasi lain, hal tersebut memberikan dampak yang positif, yang menghasilkan iklim manajerial yang dinamis dan kreatif.

Sistem nilai kinerja harian dapat dihubungkan dengan kesiapan karyawan menerima perubahan teknologi dan produktivitas kerja karyawan yang sangat menguntungkan, sedangkan di perusahaan lain dengan implementasi sistem yang sama dapat melahirkan sikap yang bermusuhan dan tingkat upaya kerja atau kinerja karyawan cukup memprihatinkan. Hal ini memberikan petunjuk bahwa kepemimpinan dan cara pelaksanaan yang tidak berwujud dapat mempengaruhi hasil yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan sumber daya manusia tertentu.

5. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Pemberdayaan MSDM

Membahas kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak bisa lepas dari kebijakan dari suatu organisasi atau perusahaan, kebijak yang bersentuhan langsung dengan karyawan memerlukan perhatian oleh para manajer. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, diberikan kepercayaan untuk dipertahankan keberadaanya, untuk itu harus diperhatikan tentang kepuasan para karyawan dalam bekerja dan komitmen para karyawan untuk tetap bertahan dalam pekerjaanya (*komitmmen organisasional*).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif berdasarkan evaluasi diri dari pengalaman kerja para karyawan. Kepuasan kepuasan kerja merupakan representasi dari terpenuhinya harapan-harapan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sebaliknya ketidakpuasan merupakan situasi emosional yang negatif karena tidak terpenuhinya harapan-harapan para karyawan selama

melaksanakan pekerjaan. Kepuasan kerja muncul karena kondisi kerja yang aman dan bersih. Menurut Job Descriptive Indeks (JDI) menurut Luthans ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (1) pembayaran (gaji dan upah); (2) pekerjaan itu sendiri; (3) proposi pekerjaan; (4) kepenyeliaan (supervisi) dan (5) rekan sekerja. Keadilan di tempat kerja atau keadilan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*), keterikatan organisasi (*commitment organisasional*), dan ketekunan kerja (*job involvement*). Komponen-komponen sikap ini dapat mempengaruhi perilaku individu dan pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan menerima tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap bekerja atau ada di dalam organisasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi atau perusahaan, dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih dimungkinkan untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Sikap kerja yang terdiri atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi prestasi kerja (Sneed dan Herman, 1990)

Mengkaji paparan mengenai pengembangan dan pemberdayaan manajemen sumber daya manusia merupakan kinerja organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada agar dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan para karyawan dan organisasi secara bersama-sama. Pengembangan dan pemberdayaan dilakukan dengan upaya inovatif yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mempertahankan keberadaan karyawan dan organisasi untuk masa yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. *Manajemen Personalial Edisi Ketiga*. Terjemahan oleh Agus Dharma. 1997. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1&2*. Terjemahan oleh Ely Tania. 2004. Jakarta: Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizasional Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill Internasional.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Reflika Aditama.
- Matis, Robert L & John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1&2*. Terjemahan oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sneed, Jeannie, and Carole M. Herman. 1990. *Influence of Job Characteristics and Organizasional Commitment on Job Satisfaction of Hospital Foodservice Employees*. Journal of The American Dietetic Assosiation. 90,8,1072(5)
- Sofa, Francesco. *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Perspektif, Peran dan Pilihan Praktis*. Terjemahan oleh Jusuf Irianto. 2003. Surabaya: Airlangga University Press.

Profil Penulis



Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd

Memiliki Riwayat Pekerjaan yakni: Kepala Lembaga Praktek Pengalaman Lapangan (2010-2012), Kaprodi Penerangan Agama Hindu (2012-2014), Wakil Ketua 1 Bidang Akademik (2014-2018), Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (2018-2022), Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (2022-2026). Riwayat Pendidikan antara lain: Sarjana (S1) Pendidikan Agama Hindu STKIP Agama Hindu Singaraja (1983-1988). Magister (S2) Manajemen Pendidikan Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja (2003-2006). Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang (2010-2012). Karya tulis buku yang sudah terbit antara lain: muatan lokal tembang untuk smp kelas ii, muatan lokal adat istiadat dan organisasi sosial untuk smp kelas iii, buku pelajaran: widya dharma agama hindu untuk smp kelas vii, viii dan ix, widya upadesa buku pelajaran agama hindu untuk smp kelas vii, viii dan ix, manajemen pendidikan suatu pengantar praktis.

Email Penulis: suarnayaiputu@gmail.com

PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si
Universitas Negeri Jakarta

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan penting dalam suatu organisasi dan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan organisasi ((Priyono, 2010). Keberhasilan dalam organisasi dipengaruhi oleh kualitas dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia juga memiliki peran penting pada berlangsungnya kinerja dan pencapaian target dalam perusahaan (Nashar, 2013). Kebutuhan perusahaan terhadap loyalitas dan tanggung jawab pekerja berbanding lurus dengan harapan penghargaan dari karyawan terhadap prestasi kinerja serta perlakuan adil yang diberikan oleh perusahaan (Wijaya and Rifa'i, 2016). Prestasi kerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari proses rekrutmen dan seleksi terhadap karakteristik sumber daya manusia itu sendiri.

Proses rekrutmen terhadap potensi karyawan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja yang diberikan oleh perusahaan dari karyawan tersebut. Rekrutmen merupakan serangkaian proses yang dimulai sejak perusahaan memiliki kebutuhan akan tenaga kerja dan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat menjadi bagian dari suatu perusahaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (Sastrohadiwiryo, 2002).

Penarikan karyawan (rekrutmen) merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai saat perusahaan membutuhkan tenaga kerja sampai mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Safarudin, 2001). Rekrutmen karyawan memiliki korelasi positif terhadap kinerja perusahaan dan ketercapaian tujuan dari perusahaan itu sendiri (Lange, 2010).

Seleksi tenaga kerja merupakan kegiatan untuk menentukan dan melakukan pemilihan terhadap tenaga kerja sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Wibowo, 2014). Seleksi tenaga kerja merupakan kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi berbagai kemungkinan yang berhasil dan gagal dari seseorang terhadap perusahaan (Mangkuprawira and Sjafri, 2014)). Seleksi tenaga kerja bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan akan jabatan tertentu (Kiruja, 2013).

Proses seleksi tenaga kerja dalam perusahaan tidak terlepas dari proses perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan kebutuhan sumber daya manusia yang efektif. Proses seleksi tidak terlepas dari yang disebut sebagai proses peramalan (*forecasting*). Peramalan merupakan proses melakukan prediksi terhadap kondisi yang terjadi pada perusahaan di masa yang akan datang dan berpengaruh terhadap berbagai aktivitas, perilaku, dan dampak yang dihasilkan dari berbagai tindakan operasional (Priyono, 2017). Proses peramalan memiliki peran penting dalam fungsi perencanaan hingga keseluruhan proses manajemen perusahaan. Peramalan terhadap kebutuhan sumber daya manusia terbagi ke dalam dua peramalan yaitu peramalan jangka panjang dan peramalan jangka pendek (Priyono, 2017).

Persoalan utama dari peramalan terhadap permintaan sumber daya manusia adalah memperkirakan hubungan antara kebutuhan sumberdaya dengan keluaran yang dihasilkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kebutuhan sumber daya manusia tidak bisa terlepas dari pengalaman, kemampuan dan jenis kelamin. Terdapat enam hal yang penting dalam proses memetakan kebutuhan sumber daya manusia (peramalan) antara lain:

1. Pemahaman terhadap lingkungan dan kondisi organisasi tidak terlepas dari berbagai kebutuhan antara lain keberadaan tenaga kerja eksternal, aturan hukum, kondisi ekonomi, tugas dan struktur organisasi. Selain itu perubahan teknologi dan pola produktivitas memiliki kecenderungan untuk menjelaskan berbagai pola perputaran dan mobilitas tenaga kerja;
2. Analisis SDM (ketersediaan tenaga kerja) mencakup data demografi, data penilaian, kemampuan tenaga kerja dan pengalaman serta pendidikan dari tenaga kerja tersebut;
3. Proyeksi dari tenaga kerja di masa yang akan datang, terjadi pengurangan tenaga kerja, mobilitas dari tenaga kerja, penggunaan skill dan perubahan dari tingkat produktivitas;
4. Analisis keperluan SDM saat ini , posisi otorisasi, struktur organisasi, perpaduan pekerjaan, dan kriteria perencanaan;
5. Keperluan SDM untuk masa yang akan datang, perubahan organisasi, anggaran perubahan perencanaan dalam aktivitas/operasional;
6. *Forecasting* diperlukan atau ditampilkan, kebutuhan rekrutmen, kebutuhan latihan dan pengembangan hingga perubahan kebijakan dan struktur dalam organisasi.

Pentingnya Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Pengadaan terhadap kebutuhan dari pekerja merupakan salah satu fungsi penting pertama dari management sumber daya manusia. Perekrutan terhadap karyawan menjadi sangat penting dan kompleks sebab perlu melakukan pemetaan terhadap kompetensi dan

keserasian serta efektivitas yang bisa dihasilkan dari keberadaan karyawan di suatu bagian. Karyawan merupakan aset utama dari perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan dari perusahaan sehingga kualitas dan kuantitas dari karyawan perlu menyesuaikan dengan kebutuhan dari perusahaan. Terdapat prinsip dalam melakukan perekrutan karyawan yaitu dimulai dari prinsip “apa” dan kemudian “siapa” yang dijelaskan sebagai proses menetapkan pekerjaan terlebih dahulu dan kemudian menempatkan seseorang yang sesuai dengan karakteristik pekerjaannya.

Proses perekrutan merupakan proses penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan dari perusahaan ataupun organisasi. Rekrutmen merupakan langkah pertama yang dapat mencerminkan keberhasilan atau kegagalan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan. Terdapat beberapa dasar analisis dalam perekrutan sumber daya manusia antara lain : 1) uraian pekerjaan (*job description*); 2) spesifikasi pekerjaan (*job specification*); dan 3) evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Terdapat beberapa hal penting dalam proses perekrutan antara lain : 1) Analisis Pekerjaan; 2) Dasar Pengadaan SDM; 3) Spesifikasi Pekerjaan; 4) Evaluasi Pekerjaan; dan 5) Proses Pengadaan SDM.

Proses perekrutan dimulai dari tahapan menerima lamaran dan berakhir pada tahapan diputuskannya penerimaan lamaran tersebut. Dalam perencanaan sumber daya manusia, kemampuan, daya pikir dan fisik yang dimiliki oleh individu serta sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya sedangkan prestasi kerja ditentukan oleh motivasi untuk dapat memenuhi kepuasan. Rekrutmen dan seleksi dijelaskan sebagai tahapan kegiatan yang vital bagi perusahaan sebab dari proses tersebut perusahaan bisa mendapatkan pegawai yang kompeten dan loyal untuk meningkatkan kualitas perusahaan secara efektif. Salah satu tujuan utama dari adanya rekrutmen adalah menemukan karyawan yang tepat untuk bisa menempati posisi dalam perusahaan

dan mampu bekerja secara aktif serta dapat beradaptasi dalam waktu yang lama.

Terdapat beberapa tujuan utama dari proses perekrutan antara lain untuk dapat menyediakan calon tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat, memiliki konsistensi dengan strategi, memiliki wawasan yang luas untuk perkembangan perusahaan, dapat mengurangi *turn over* karyawan, melakukan koordinasi dalam upaya perekrutan, seleksi hingga pelatihan. Serta menciptakan tanggung jawab perusahaan dalam upaya untuk menciptakan kesempatan kerja. Proses perekrutan berasal dari sumber internal dan eksternal. Proses pengadaan SDM dimulai dengan beberapa hal antara lain : 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja; 2) Penarikan; 3) Seleksi; dan 4) Penempatan.

Menurut (Rachmawati, 2008) tujuan dilaksanakan proses seleksi merupakan proses *The Right Man In The Right Place* yang menjelaskan proses seleksi perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat dalam posisi yang tepat. Tujuan seleksi antara lain : 1) Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/pekerjaan; 2) Memastikan keungan investasi SDM perusahaan; 3) Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat; 4) Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan diskriminasi; dan 5) Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen Sumber Daya Manusia. Lingkungan perusahaan memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek pengelolaan operasi termasuk bagaimana para pekerja dikelola. Pekerja dikelola ditentukan oleh kebijakan perusahaan, kondisi hubungan kerja di perusahaan dan atau di tingkat sektoral atau nasional (dan setiap perjanjian atau pengaturan yang timbul dari ini) dan juga setiap standar yang perusahaan harus taati. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kebutuhan rekrutmen dan seleksi antara lain : 1) Kondisi negara yang sedang sulit; 2) Jumlah pekerja yang banyak sedangkan

kebutuhan pekerjaan sedikit; dan 3) Reputasi perusahaan.

Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen memiliki tujuan yaitu mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan akan mengikuti keseluruhan tahapan mulai dari memilih dan menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Tujuan dari rekrutmen karyawan antara lain:

1. Penarikan tenaga kerja (rekrutmen) sebagai alat untuk mencapai keadilan sosial yaitu Penarikan tenaga kerja yang bertujuan untuk mengakomodir kepentingan khalayak bukan pada kepentingan secara spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Penarikan tenaga kerja dilakukan melalui pertimbangan proporsional kepada berbagai pihak yang memerlukan perlindungan dan memiliki posisi sebagai pihak yang dirugikan dalam proses rekrutment apa bila terjadi pembiaran;
2. Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk mengoptimalkan efisiensi yaitu proses yang dilakukan secara ketat dan bertujuan untuk dapat menjangkau calon pegawai yang memiliki kualitas sehingga dapat mendukung keberlanjutan organisasi;
3. Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik yaitu persoalan politik yang akan timbul untuk mengurangi gejolak disuatu wilayah maupun negara yang disebabkan oleh berbagai hal seperti perbatasan, perubahan kebijakan, dan kondisi politik. Kondisi yang sering berubah menyebabkan kemungkinan terjadinya perubahan saat terjadi perubahan SDM.

Perubahan mutu dan kualitas dari karyawan pada dasarnya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sehingga terdapat beberapa tahapan dalam rekrutmen yaitu analisis pekerjaan; deskripsi pekerjaan; dan menjelaskan spesifikasi pekerjaan. Agar proses rekrutment berjalan dengan lancar dan sesuai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Fungsi Perekrutan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang memiliki keterkaitan dengan berbagai kegiatan dalam sebuah organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Manpower Planning*) merupakan tahapan paling awal yang dilakukan oleh sebuah institusi untuk membentuk suatu manajemen SDM. Perencanaan meliputi beberapa hal penting antara lain : 1) teknis terkait karyawan; 2) kebutuhan karyawan; dan 3) perencanaan terkait tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan dalam sebuah institusi. Terdapat beberapa manfaat dan fungsi dari perencanaan SDM antara lain :

- a) Kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten untuk memenuhi perencanaan SDM yang baik sebagaimana yang dijelaskan dalam *the right men in the right place*. Kompetensi pegawai akan memberikan dampak besar pada ketercapaian optimalisasi kinerja institusi dan semakin baik kualitas sdm akan memberikan kontribusi yang baik juga pada kondisi perusahaan;
- b) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi institusi. Jika sumber daya manusia dalam institusi tidak efisien maka perencanaan akan melakukan penempatan ulang;
- c) Penghematan biaya sebelum melakukan rekrutmen menjadi penting dalam proses perombakan sumber daya manusia;
- d) Mendorong perilaku proaktif untuk melakukan pengambilan tindakan responsif dalam menghadapi dinamika perkembangan bisnis yang terjadi;
- e) Mendorong terbangunannya sistem informasi sumberdaya manusia yang akurat dengan mengoptimalkan kinerja organisasi atau institusi.
- f) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis yang menempatkan sumber daya manusia berdasarkan keahliannya.

Fungsi Pengarahan dalam Sumber Daya Manusia

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang dilakukan dengan tujuan agar seseorang / orang lain mengikuti keinginannya menggunakan kekuatan pribadi maupun kekuasaan jabatan secara efektif yang bertujuan untuk keberlanjutan institusi (Ivancevich, 2005). Pengarahan dapat dilakukan melalui beberapa tindakan maupun dilakukan dengan berbagai tujuan salah satunya agar seluruh tugas dapat diselesaikan dengan baik. Dalam manajemen, pengarahan merupakan fungsi terpenting yang bertujuan agar berbagai kegiatan dalam perusahaan dalam dilakukan dengan baik. Terdapat beberapa cara yang digunakan dalam fungsi pengarahan antara lain : 1) melakukan orientasi tentang tugas yang akan dilakukan; 2) memberikan berbagai petunjuk baik umum dan khusus terhadap karyawan; 3) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan; dan 4) melakukan motivasi bagi karyawan. Motivasi mejadi penting dalam fungsi pengarahan dengan cara motivasi secara implisit, sinkronisasi, dan secara eksplisit (Aasen and Stensaker, 2007).

- a. Motivasi secara implisit merupakan pimpinan organisasi yang berada disekitar karaywan yang lain dan dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat serta koreksi yang diperlukan;
- b. Sinkronisasi tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi;
- c. Secara eksplisit juga sebagai pelaksana operasional oragnisasi dan memberikan rangsangan atau insentif.

Fungsi stimulasi yang menjadi bagian dari manajemen memiliki peran penting untuk secara penuh dilaksanakan. Berbagai pengarahan meliputi pemberian perintah dan motivasi pada personalia yang melaksanakan perintah tersebut. Pengarahan juga merupakan upaya yang dilakukan untuk dapat membuat karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus dilakukan. Terdapat beberapa karakteristik pengarahan antara lain :

- a. *Pervasive Function* merupakan arahan yang diterima pada level organisasi dimana setiap manajer menyediakan petunjuk dan inspirasi kepada bawahannya;
- b. *Continous Activity* merupakan arahan terhadap keberlanjutan aktivitas dari organisasi;
- c. *Human Factor* merupakan fungsi yang berhubungan dengan bawahannya dan memiliki keterkaitan dengan perilaku manusia yang kompleks dan tidak bisa diprediksi;
- d. *Creative Activity* merupakan suatu fungsi pengarahan yang membantu merubah rencana ke dalam tindakan;
- e. *Executive Function* merupakan arahan yang dilaksanakan oleh semua manajer dan eksekutif pada semua level dalam suatu institusi;
- f. *Delegated Function* adalah fungsi yang berhubungan dengan manusia dimana atasan berperan sebagai pengarah kepada berbagai tindakan yang dilakukan oleh bawahannya;

Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Rekrutmen merupakan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi (Mathis, L and Jackson, 2012). (Amstrong, 2009) Rekrutmen juga dijelaskan sebagai proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas yang memiliki tujuan agar dapat dipekerjakan pada institusi ataupun instansi tertentu (Hamon and Schaff, 2009). Rekrutmen juga dijelaskan sebagai proses untuk mencari, mengajak, menemukan serta menetapkan sejumlah orang baik dari dalam maupun luar institusi sebagai calon tenaga kerja berdasarkan karakteristik tertentu yang sudah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya alam (Pijanowski, Hewitt and Brady, 2009).

Pada dasarnya proses dan kegiatan rekrutmen memiliki keterkaitan erat dengan permintaan dan penawaran dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen memiliki keterkaitan erat dengan berbagai aktivitas terkait jumlah, jenis dan kemampuan para pelamar untuk dapat diterima dalam pekerjaan tersebut. Penetapan suatu karyawan dalam perusahaan pada umumnya dilakukan berdasarkan analisis terhadap kebutuhan jabatan dalam suatu perusahaan. Analisis jabatan menyajikan berbagai informasi yang harus dibawa oleh jabatan dan berbagai karakteristik yang ada untuk melaksanakan suatu spesifikasi pekerjaan tertentu (Dessler, 1986). Rekrutmen merupakan kegiatan untuk menarik dan memperoleh karyawan yang akan mengisi suatu jabatan berdasarkan karakteristik dari pelamar dan kualifikasi yang dituntut untuk dapat mengisi jabatan tersebut.

Secara sederhana, rekrutmen merupakan suatu proses atau kegiatan yang bertujuan untuk mencari dan mengumpulkan berbagai karakteristik dari calon pelamar secara profesional untuk dapat bekerja dalam perusahaan dan mengisi kebutuhan lowongan pekerjaan dalam suatu institusi atau lembaga yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Rekrutmen merupakan proses mencari dan mengumpulkan berbagai calon pelamar yang profesional untuk dapat mengisi lowongan dalam institusi atau lembaga sesuai dengan karakteristik dan syarat yang ditentukan oleh perusahaan. Rekrutmen juga dapat dilihat sebagai proses komunikasi dua arah. Terdapat beberapa tujuan dari rekrutmen pegawai (Antonacopoulou and FitzGerald, 1996) yaitu :

1. Rekrutmen merupakan alat koordinasi sosial;
2. Rekrutmen merupakan teknik untuk memaksimalkan efisiensi;
3. Rekrutmen merupakan suatu strategi yang dilakukan sebagai respon politik.

Salah satu tujuan rekrutmen adalah keadilan sosial yang dilakukan berdasarkan pertimbangan proporsional yang dapat melindungi berbagai pihak salah satunya adalah penerimaan pegawai berdasarkan potensi sumber daya manusia di lokasi tersebut. Efisiensi yang optimal juga merupakan tujuan dari rekrutmen yang dilaksanakan agar

kualitas dari calon pegawai dapat memenuhi tujuan organisasi. Selain itu reponsivitas politik bertujuan untuk mengutamakan ketahanan dan keamanan sosial jika terjadi perubahan kebijakan politik.

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam perekrutan tenaga kerja untuk dapat memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan prinsip *the right man on the right job*, sehingga diperlukan prosedural rekrutmen yang sistematis. Prosedur pengadaan tenaga kerja merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap melalui beberapa tahapan dan langkah yang sistematis terkait dengan kebutuhan dari organisasi yang bersangkutan (Siswanto, 2012). Terdapat beberapa prosedur rekrutmen dimulai dari menentukan kebutuhan sumber daya manusia, melakukan pengajuan anggaran dan persetujuan, mengembangkan kriteria seleksi yang valid, melakukan pengadaan tenaga kerja, melakukan tes, sampai dengan melakukan pengumuman dan pelatihan calon tenaga kerja.

Rekrutmen tenaga kerja juga dilakukan berdasarkan suatu metode tertentu yaitu metode tertutup dan metode terbuka yang dijelaskan oleh (Nasir *et al.*, 2020) sebagai metode dalam menentukan karyawan. Metode terbuka adalah ketika proses rekrutmen diinformasikan secara luas melalui informasi dengan cara memasang iklan pada berbagai media baik cetak maupun elektronik, informasi dari mulut ke mulut untuk dapat menyebarkan informasi ke masyarakat yang lebih luas. Metode ini diharapkan dapat menarik berbagai lamaran yang ada sehingga bisa mendapatkan kesempatan sebagai karyawan. Metode tertutup merupakan metode yang mana informasi hanya diberikan pada karyawan atau orang tertentu saja sehingga terdapat keterbatasan (Siagian, Sondang, 2008).

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Seleksi merupakan tahapan yang dilaksanakan setelah terkumpul sejumlah pelamar yang diperlukan sesuai dengan syarat yang dibutuhkan oleh suatu institusi. Proses pemilihan karyawan berdasarkan kebutuhan disebut dengan seleksi (Sukasah, 2005).

Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk membuat suatu keputusan terkait penerimaan pelamar. Proses tersebut dimulai keberadaan kebutuhan, adanya lamaran dari karyawan dan keputusan penerimaan oleh pegawai. (Mondy and Robert M, 2008) merupakan suatu proses seleksi yang dijelaskan sebagai tahapan awal untuk menentukan bagaimana organisasi memperoleh calon pegawai sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan salah satunya adalah kriteria handal dan profesional.

Proses seleksi dimulai dari tahapan penerimaan dan berakhir pada tahapan pengambilan keputusan untuk menerima pegawai tersebut. Seleksi tidak hanya dilaksanakan untuk menerima karyawan baru namun juga untuk pengembangan perusahaan dan adanya peluang jabatan. Proses memperoleh peluang dan jabatan perlu dilakukan agar kualitas karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan. Terdapat beberapa pedoman yang digunakan dalam proses seleksi pegawai antara lain:

1. Kebijakan terhadap suatu perubahan. Penerimaan karyawan baru hendaknya dilakukan berdasarkan pedoman Undang Undang yang ditetapkan oleh aturan suatu negara (pemerintahan)
2. *Job Spesification* yaitu kebutuhan atau persyaratan yang dibutuhkan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat maupun melakukan pekerjaan tersebut. Pada tahapan ini, perlu dibuat pedoman untuk dapat melakukan seleksi berdasarkan prinsip *the right man on the right place and the right man behind the right gun*. Berdasarkan hal tersebut penentuan jabatan tertentu diperlukan dengan spesialisasi pekerjaan tertentu juga;
3. Ekonomi rasional yaitu tindakan ekonomi yang dilakukan atas dasar pelaksanaan seleksi agar biaya, waktu dan pemikiran dapat dimanfaatkan secara efektif dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan;
4. Etika sosial merupakan tindakan yang dilakukan berdasarkan suatu seleksi yang artinya memperhatikan norma baik hukum, agama, dan

kebudayaan serta adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku.

Sistem dan Prosedur Seleksi

Sistem dan prosedur seleksi harus berdasarkan efisiensi (uang, waktu, dan tenaga) dan memiliki tujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik melalui sistem penempatan yang tepat. Terdapat dua macam sistem seleksi antara lain :

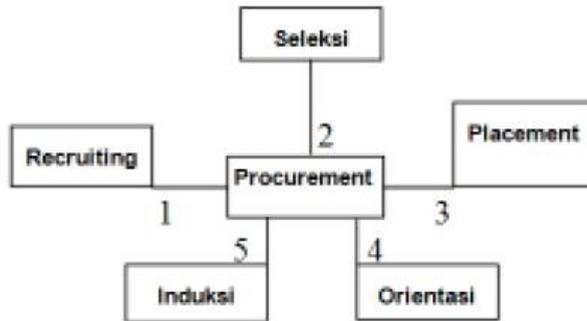
1. *Successive Hurdles* merupakan sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan uraian tentang testing yaitu ketika pelamar dinyatakan tidak lulus pada suatu test maka tidak boleh mengikuti tes berikutnya atau dinyatakan gugur;
2. *Compensatory Approach* merupakan sistem yang dilakukan ketika pelamar mengikuti seluruh testing dan menghitung nilai rata rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dapat dinyatakan lulus sedangkan yang tidak dinyatakan tidak diterima (Nasir *et al.*, 2020).

Prosedur atau proses dan langkah langkah pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang memiliki kualifikasi dengan penempatan yang tepat. Terdapat beberapa langkah selesi antara lain melalui : a) Surat menyurat; b) Pengisian Blanko Lamaran; c) Pemeriksaan Referensi; d) Wawancara Pendahuluan; e) Tes Penerimaan; f) Tes Psikologi, g) Tes Kesehatan; h) Wawancara akhir dengan atasan langsung; dan i) Memutuskan diterima atau ditolak.

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dan seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan maupun pekerjaan yang ukan serta berpedoman ke sekaligus melakukan delegasi kepada orang tersebut tentang tugas dan jabatan yang berkaitan. Penempatan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip penempatan orang

ditempat yang tepat. Prinsip penempatan ini dilaksanakan agar seseorang tersebut bekerja sesuai dengan spesialisasi dan keahliannya masing masing. Penempatan yang tepat dapat menghasilkan pengembangan bagi karyawan. Konsep penempatan merupakan tindakan yang menyangkut berbagai hal mulai dari promosi, transfer, dan bahkan demosi. Oleh sebab itu, penempatan pegawai menjadi penting dan diperlukan perekrutan secara internal. Selain itu pengenalan perusahaan dan program menjadi penting agar dapat ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

Tahapan selanjutnya adalah **orientasi karyawan**. Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan perlu dilaksanakan agar karyawan memiliki pengetahuan tentang perusahaan tersebut dan dapat bekerjasama dengan pihak lainnya. Orientasi ini biasanya dilakukan oleh manajer personalia maupun oleh karyawan yang bersangkutan. Beberapa hal penting yang perlu dilakukan antara lain sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kesejahteraan karyawan, berbagai peraturan dalam perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, berbagai peraturan promosi dan struktur organisasi karyawan serta kedudukannya dalam perusahaan. Induksi karyawan merupakan kegiatan mengubah perilaku karyawan yang baru masuk ke perusahaan agar dapat menyesuaikan diri dengan budaya, struktur, dan nilai yang ada di perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan kepada karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan dapat menyadari terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya masing masing.



Gambar 6.1 Konsep Perekrutan dan Seleksi Karyawan

Sumber: (Nasir *et al.*, 2020)

Sasaran Seleksi dan Perekrutan Karyawan

Pelaksanaan seleksi di suatu perusahaan memiliki lima sasaran utama yaitu : 1) Efisiensi. Efisiensi merupakan tujuan perekrutan karyawan dengan harapan akan menghasilkan kinerja yang optimal dan memberikan dampak bagi perusahaan; 2) Ekuitas yaitu aktivitas seleksi yang paling terakhir dilihat dan menjadi hal penting untuk mendukung komitmen organisasi terhadap keadilan dan kepatuhan legalitas.; 3) Akurasi yaitu kemampuan proses seleksi yang tepat dalam memprediksi kemampuan calon pegawai; 4) Keadilan dalam memberikan kesempatan yang sama dalam sistem seleksi; dan keyakinan terhadap setiap orang yang terlibat terhadap manfaat yang akan diperoleh.

Daftar Pustaka

- Aasen, P. and Stensaker, B. (2007) 'Balancing Trust and Techocracy? Leadership Training In Higher Education', *International Journal Of Education Management*, 21(5), pp. 371–383.
- Amstrong, M. (2009) *Amstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice 11th Edition*. United Kingdom: Kogan Page.
- Antonacopoulou, E. . and FitzGerald, L. (1996) 'Reframing Competency In Management Development: A Critique', *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT JOURNAL*, 6(1), pp. 27–48.
- Dessler, G. (1986) *Manajemen Sumber daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: PT Indeks.
- Hamon, H. . and Schaff, K. (2009) 'Rural School Leadership For Collaborative Community Development', *The Rural Educator*, 30(3), pp. 4–9.
- Ivancevich, J. M. (2005) *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.Inc.
- Lange, J. . (2010) *Human Resources Management In Indonesia: Important Issues To Know Before Establishing A Subsidiary In Indonesia*. Hamburg: Diplomica Verlag BmbH.
- Mangkuprawira, T. B. and Sjafrri (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Mathis, L, R. and Jackson, M. J. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, W. and Robert M, N. (2008) *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nashar, H. (2013) *Dasar Dasar Manajemen*.
- Nasir *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan dan Retensi SDM Di Perguruan Tinggi Swasta (Teori dan Praktek)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Pijanowski, J. ., Hewitt, P. M. and Brady, K. . (2009) 'Superintendents' Perception Of The Principal Shortage', *NASSSP Bulletin*, 93, pp. 85–95.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono (2017) *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher.
- Rachmawati, E. K. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Safarudin, A. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2002) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administrasi dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang, P. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, M. dan (2012) *Perencanaan Tenaga Kerja : Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sukasah, T. (2005) 'Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Deputi Administrasi Sekertariat Negara RI', *Universitas Indonesia*.
- Wibowo (2014) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, C. and Rifa'i, M. (2016) *DASAR-DASAR MANAJEMEN*.

Profil Penulis

Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si



Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2006 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk Institut Pertanian Bogor dengan Mayor Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat dan Minor Manajemen di Institut Pertanian Bogor. Penulis menyelesaikan S1 pada tahun 2010. Pada tahun 2015 penulis menyelesaikan studinya di Jurusan Sosiologi Pedesaan, Institut Pertanian Bogor karena ketertarikannya pada masyarakat desa secara khusus.

Penulis memiliki kepakaran dibidang *community development* dan sosiologi pedesaan. Saat ini penulis merupakan dosen di Universitas Negeri Jakarta. Terdapat beberapa penelitian dan kegiatan pemberdayaan yang telah dilakukan oleh penulis. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis beberapa buku ajar seperti sosiologi lingkungan, komunikasi masyarakat digital, dan perencanaan pembangunan desa kota serta beberapa *chapter book*. Peneliti juga aktif menulis jurnal sebagai luaran dari karya ilmiah yang diakui. Besar harapan penulis kontribusi dari pemikiran yang dituangkan dalam tulisan dapat memberikan manfaat besar bagi masyarakat dan pembacanya.

Email Penulis: primayustitia@unj.ac.id / primayustitia@gmail.com

ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA

Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si
Universitas Subang

Pengertian Etika dan Profesionalisme Kerja

Pengertian etika secara etimologis berasal dari Bahasa Yunani yakni "*Ethos*" artinya watak kesusilaan atau adat. Etika juga sering disandingkan dengan istilah moral, Kata moral ini berasal dari kata Latin yakni "*mos*" dalam bentuk jamaknya disebut "*mores*" artinya adat atau cara hidup. Jadi kata etika dan moral ini memiliki arti yang sama tetapi dalam kebiasaan keseharian ada perbedaan yang tidak terlalu jauh. Pemakaian istilah moral umumnya dipergunakan untuk perbuatan yang tengah dinilai, kemudian istilah etika dipergunakan dalam mendalami atau mengkaji sebuah sistem. Didalam kamus bahasa indonesia, etik memiliki makna nilai yang menyangkut benar salah dalam suatu masyarakat, kemudian etika juga dimaknai ilmu yang berkaitan dengan hal-hal yang baik termasuk juga dengan hal-hal yang buruk termasuk mengenai hak dan kewajiban moral.

Beberapa pendapat ahli tentang etika dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Ki Hajar Dewantara dalam Achmad Charis Zubair (2019:27) mengemukakan etika secara terminologis; Bahwa etika disebut sebagai ilmu yang mengkaji atau mempelajari segala hal yang menyangkut permasalahan tentang kebaikan (dan atau

keburukan) didalam kehidupanyang terjadi pada manusia terutama tentang sebuah pemikiran serta perasaan yang selalu dijadikan bahan pertimbangan didalam melakukan hal-hal yang berkaitan dengan perbuatan dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

2. Menurut Bertens (2013 :43) dikemukakan bahwa Etika adalah ilmu tentang apa yang biasa dilakukan atau ilmu tentang adat kebiasaan. Etika dibagi dalam dua jenis yaitu : (1) nilai-nilai dan norma-norma moral sejauh dipraktikkan atau justru tidak dipraktikkan walaupun seharusnya dipraktikkan; (2) apa yang dilakukan sejauh sesuai atau tidak sesuai dengan nilai dan norma moral; dan etika sebagai refleksi, yaitu : (a) tentang pemikiran moral yakni berpikir tentang sesuatu yang dilakukan serta khususnya tentang sesuatu yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukannya; (2) tentang etika sebagai praksis atau mengambil praksis etis sebaagai objeknya; (3) menyoroti dan menilai baik buruknya perilaku orang; dan (4) hal-hal yang dapat dijalankan pada taraf populer maupun ilmiah.
3. Menurut Zain Badudu (1994:61), dikemukakan bahwa etika bermakna sebagai : 1) Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk oleh masyarakat luas; dan 2) Ukuran nilai mengenai yang salah dan yang benar sesuai dengan anggapan umum(anutan) masyarakat.
4. Menurut Franz Magnis Suseno (Keraf, 1998), bahwa etika adalah sebuah ilmu dan bukan ajaran sehingga secara tidak langsung memberi perintah konkret sebagai pegangan siap pakai atau bisa dirumuskan sebagai refleksi kritis dan rasional mengenai : 1) Nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia; 2) Masalah-masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma-norma moral yang umum diterima; dan 3) Etika berarti juga kumpulan asas atau nilai moral yang dalam hal ini biasa disebut

dengan kode etik. Misalnya : kode etik guru, kode etik wartawan, kode etik dokter, kode etik rumah sakit.

Dengan memperhatikan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa etik memiliki makna sebagai nilai-nilai yang terdapat dalam kehidupan manusia dan sistem nilai sosial sebagai bagian dari ilmu sekaligus norma-norma yang akan dipegang teguh dan mempengaruhi berbagai kehidupan individu dan system sosial.

Profesionalisme Kerja

Masalah penting dan sangat mendasar bagi setiap organisasi agar dapat menyiasati perubahan yang cepat berkembang kala ini amat tergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari sikap serta prilaku pegawai apakah ianya secara positif dan sungguh-sungguh mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi dalam organisasi dengan baik. Pengelompokan dalam pembagian tugas dalam bekerja melalui unit-unit kerja dalam organisasi didasarkan kepada spesialisasi yang seharusnya ditunjang serta didukung oleh tenaga profesional yang handal dan berkemampuan memadai. Hal ini tentunya dengan adanya perencanaan awal serta kemauan pihak yang berkompeten untuk mengadakan profesionalisme pegawai.

Menurut Balu dan Meyer (1981), bahwa: “Suatu organisasi agar dapat bekerja secara efisien maka setiap orang dari anggota dalam lingkungan organisasi itu harus mempunyai kecakapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya”. Profesionalisme pegawai sebagai sikap dan prilaku pegawai yang mampu dan handal serta berpengetahuan luas dalam bidangnya diharapkan mampu melakukan pekerjaannya dalam melayani masyarakat banyak sesuai dengan bidang yang digelutinya. Pegawai yang profesional yang dimaksud tentunya dipengaruhi oleh proses rekrutmen awal atau penerimaan sejak calon pegawai diuji kemampuan dan sikapnya untuk menjadi pegawai, insentif, pendidikan

dan pelatihan serta sistem pembinaan karier yang terencana dengan baik.

Berikut ini diuraikan pengertian profesionalis menurut para ahli :

1. Menurut Korten dan Alfonso, 1981 dalam (Tjokrowinoto, 1996), bahwa yang dimaksud dengan “Profesionalisme adalah kecocokan (fitness) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (bureaucratic-competence) dengan kebutuhan tugas (task-requirement)”.
2. Menurut Siagian (2000), mengatakan, bahwa: “Profesionalisme merupakan keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan”.
3. Menurut Kartasasmita (1997), mengemukakan bahwa: “Profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya, kesungguhan hati untuk mendalami, menerapkan, dan bertanggungjawab atas profesinya”.
4. Menurut Ancok (2000), menemukan bahwa: “Profesionalisme adalah kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengacu pada visi dan nilai-nilai organisasi” (*control by vision and values*).

Dengan memperhatikan pendapat para ahli diatas tentang profesionalisme maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan diantaranya bahwa menurut pendapat di atas pegawai yang memiliki kemampuan yang sejalan dengan kebutuhan tugas yang dilakukannya dalam bekerja merupakan syarat terciptanya pegawai yang profesional. Maksudnya kemampuan dan keahlian pegawai merupakan suatu pencerminan dari arah dan tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi. Dengan demikian, apabila Bagian Organisasi ingin melayani masyarakat banyak untuk terciptanya good governance,

maka Bagian Organisasi haruslah memiliki aparat yang profesionalisme demi tercapainya tujuan organisasi.

Kemudian dari pendapat para ahli tersebut dapat dipahami bahwa pegawai yang profesional akan handal dalam bertugas yang pada akhirnya akan menghasilkan kerja yang bermutu tinggi, waktu yang tepat prosedur yang bisa diikuti masyarakat yang dilayaninya. Supaya handal tentunya dibutuhkan pendidikan dan latihan yang akan mendukung pegawai dalam bekerja agar dapat merespon kebutuhan dan perkembangan lingkungan yang semakin pesat pada era otonomi sekarang agar bisa melayani kepentingan masyarakat secara efektif dan memiliki daya inovatif yang tinggi mengacu pada visi dan misi Organisasi. Hal lain dari pendapat diatas juga bahwa dalam dalam perkembangan global yang amat pesat kala ini, pegawai yang profesional adalah yang mampu menyesuaikan dengan lingkungan yang cepat berubah agar bisa merespon kebutuhan dan kemauan yang diinginkan pelanggan dalam hal ini tentunya masyarakat banyak yang membutuhkan pelayanan.

Prinsip-Prinsip Etika dan Profesionalisme

Prinsip etika bisnis menurut Lawrence, Weber dan Pirson (2010), prinsip etis merupakan tuntunan bagi perilaku moral, misalnya: kejujuran, (*honesty*), pegang janji (*keeping promise*), membantu orang lain (*helping others*), dan menghormati hak orang lain (*the right of others*). Sedangkan menurut Caux Round Table, prinsip etika bisnis meliputi: (a) tanggungjawab Bisnis dari *shareholders* *ke* *stakeholders*, (b) dampak ekonomis dan sosial dari bisnis menuju inovasi, keadilan dan komunitas dunia, (c) Perilaku bisnis dari hukum yang tersurat saling percaya, (d) sikap menghormati aturan, (e) dukungan bagi perdagangan multilateral, (f) sikap hormat bagi lingkungan alam, dan (g) menghindari operasi yang tidak etis. Adapun prinsip-prinsip etika bisnis lainnya dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Prinsip otonomi

Prinsip otonomi memandang bahwa perusahaan secara bebas memiliki wewenang sesuai dengan bidang yang dilakukan dan pelaksanaannya dengan visi dan misi yang dimilikinya.

2. Kesatuan (Unity)

Adalah kesatuan sebagaimana terefleksikan dalam konsep yang memadukan keseluruhan aspek aspek kehidupan, baik dalam bidang ekonomi, politik, sosial menjadi keseluruhan yang homogen, serta mementingkan konsep konsistensi dan keteraturan yang menyeluruh.

3. Kehendak Bebas (Free Will)

Kebebasan merupakan bagian penting dalam nilai etika bisnis, tetapi kebebasan itu tidak merugikan kepentingan kolektif.

4. Kebenaran (kebijakan dan kejujuran)

Kebenaran dalam konteks ini selain mengandung makna kebenaran lawan dari kesalahan, mengandung pula dua unsur yaitu kebijakan dan kejujuran. Dalam konteks bisnis kebenaran dimaksudkan sebagai niat, sikap dan perilaku benar yang meliputi proses akad (transaksi) proses mencari atau memperoleh komoditas pengembangan maupun dalam proses upaya meraih atau menetapkan keuntungan.

5. Prinsip keadilan / Keseimbangan (Equilibrium)

Perusahaan harus bersikap adil kepada pihak-pihak yang terkait dengan sistem bisnis. Contohnya, upah yang adil kepada karyawan sesuai kontribusinya, pelayanan yang sama kepada konsumen, dan lain-lain.

6. Prinsip hormat pada diri sendiri

Perlunya menjaga citra baik perusahaan tersebut melalui prinsip kejujuran, tidak berniat jahat dan prinsip keadilan.

7. Tanggung jawab (Responsibility)

Kebebasan tanpa batas adalah suatu hal yang mustahil dilakukan oleh manusia karena tidak menuntut adanya pertanggungjawaban dan akuntabilitas.

Secara teoretis, isu etika dapat dilihat dari berbagai macam aspek dan sudut pandang yang mampu melihat suatu masalah secara komprehensif. Secara universal, ada 10 prinsip etika yang mengarahkan perilaku menurut Zimmerer et al. (2009:52), sebagai berikut :

- 1) Kejujuran, yaitu kepercayaan bersifat jujur, sungguh- sungguh.
- 2) Integritas, memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus hati, berani dan penuh pendirian.
- 3) Memelihara janji, selalu menaati janji, patut dipercaya, penuh komitmen.
- 4) Kesetiaan, hormat dan loyal kepada keluarga, teman, karyawan dan negara.
- 5) Kewajaran/keadilan, berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia mengakui kesalahan, memperlihatkan komitmen keadilan.
- 6) Suka membantu orang lain, saling membantu, berbaik hati, belas kasihan, tolong menolong, dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan org lain.
- 7) Hormat kepada orang lain, menghormati martabat org lain, kebebasan dan hak menentukan nasib sendiri bagi semua orang.
- 8) Warga negara yang bertanggung jawab, selalu menaati hukum/aturan, penuh kesadaran sosial dan menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
- 9) Mengejar keunggulan, yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal dengan mengembangkan serta mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.

- 10) Dapat dipertanggungjawabkan, memiliki dan menerima tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya.

Memperbaiki dan Memperkuat Etika dan Profesionalisme Kerja

Di setiap organisasi keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dan diperlukan. Sumber Daya Manusia (SDM) ini merupakan faktor yang paling menentukan bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini organisasi tidak dapat menganggap sederhana dalam memperbaiki Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tetapi perlu berupaya terus dalam perbaikannya. Salah satu upaya yang bisa atau perlu dilakukan adalah dengan memberikan perhatian serius dalam Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut adalah memperbaiki dan memperkuat etika dan profesionalisme di semua SDM yang ada dalam organisasi.

PJadi etika dan profesionalisme kerja ini sangat penting disemua jenis dan peran organisasi termasuk dalam berbagai sistem sosial. Sebagai contoh misalnya dalam kehidupan suatu organisasi pemerintahan khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam hal ini didalam hubungan pemerintahan terkandung suatu makna adanya organisasi yang memerintah serta masyarakat yang diperintah. Dalam hal ini posisi masyarakat mempunyai hak untuk memperoleh berbagai pelayanan dari pemerintah, disisi lain yakni menjadi kewajiban dan atau kewenangan bagi pemerintah dalam memenuhi, sekaligus melindungi berbagai kepentingan lapisan masyarakat dalam mewujudkan pelayanan, baik pelayanan sivil termasuk juga pelayanan public lainnya. Dalam hal ini dengan demikian aktivitas pemberian layanan kepada masyarakat merupakan suatu bentuk interaksi atau hubungan antara penyedia layanan dan penerima layanan. Birokrasi merupakan organisasi atau unit kerja publik yang berfungsi sebagai provider dalam pelayanan yang harus mendapat suatu kepercayaan

public (trust) sehingga memerlukan kode etik dan kinerja organisasi pemerintahan yang semakin professional.

Demikian halnya dalam kegiatan bisnis atau perusahaan sebagai organisasi yang melakukan interaksi antar orang didalam proses menghasilkan barang dan jasa. Bisnis merupakan suatu unsur mutlak perlu dalam masyarakat modern. Umumnya dalam fenomena sosial yang begitu hakiki, bisnis atau perusahaanpun tidak dapat dilepaskan dari aturan-aturan main atau system norma dan kaidah nilai yang selalu harus diterima dalam pergaulan sosial, termasuk juga nilai-nilai yang menyangkut etika dan moral.

Kemudian didalam kehidupan sosial termasuk sebuah lingkungan masyarakat, juga demikian bahwa etika dan profesionalisme perlu disadarai menjadi bagian mendasar dan penting. Sebagaimana misalnya bahwa umumnya didalam system sosial sangat lekat dengan nilai-nilai masyarakat yang sudah lama dan kuat bahkan telah menjadi suatu kebudayaan. Didalam suatu sistem sosial dan lingkungan sosial sangat kuat dan lekat nilai-nilai tersebut. Didalam Kebudayaan suatu masyarakat akan sangat menentukan bagaimana anggota-anggotanya berkomunikasi termasuk berinteraksi satu sama lain. Unsur-unsur dasar kebudayaan yang ada merupakan struktur sosial, kemudian bahasa, komunikasi, termasuk agama, serta nilai-nilai serta sikap. Interaksi unsur-unsur ini sangat mempengaruhi lingkungan lokal yang merupakan tempat atau lokasi bisnis dijalankan. Struktur sosial sebenarnya sebagai seluruh kerangka yang menentukan suatu peran individu-individu dalam masyarakat, menjadi stratifikasi masyarakat, serta sebagai wadah dalam mobilitas individu dalam suatu masyarakat tertentu. Hampir semua masyarakat mengelompokkan individu atau orang-orang dalam batas tertentu berdasarkan aspek kelahiran, kemudian pekerjaan, tingkat pendidikannya, dan berbagai ciri-ciri lainnya. Dalam hal ini yang penting kategori ini dalam menentukan bagaimana individu-individu tersebut berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam dan antar para kelompok-kelompok ini yang berbeda-beda sistem

nilai dan sikap dari satu masyarakat dengan masyarakat lainnya. Dalam hal ini perlu sekali memperhatikan komunikasi diluar batas budaya, secara verbal maupun nonverbal merupakan suatu keahlian yang sangat penting bagi para manajer terlebih bila luasan wilayah kerjanya bersifat internasional. Dalam dinamikanya sering terjadi komunikasi ini sering dapat berlangsung salah atau tidak efektif diantara orang-orang yang mempunyai kebudayaan yang sama, jadi bagaimanapun peluang miskomunikasi akan bisa terjadi atau sangat meningkat apabila orang-orang tersebut berasal dari budaya yang sangat berbeda. Termasuk yang paling fundamental yang perlu mendapat perhatian dalam system etika dan kinerja organisasi adalah menyangkut agama. Dalam hal ini agama adalah aspek penting dalam kebanyakan masyarakat. Peranan Agama akan sangat mempengaruhi bagaimana cara setiao orang, kelompok serta anggota-anggota masyarakat berhubungan satu sama lain bahkan dengan pihak luar. Agama ini sangat membentuk sikap yang dimiliki para pemeluknya terhadap bidang pekerjaan, konsumsi, tanggung jawab individu, dan berbagai kepentingan dan kebutuhan serta tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Kesimpulan

Eksistensi etika sangat penting dan mendasar dalam kehidupan manusia dari pribadi, unis sosial terkecil sampai pada organisasi atau unit sosial terbesar. Etika merupakan serangkaian atau kumpulan nilai-nilai yang diyakini sebagai standar dalam berperilaku untuk memberikan standar bagaimana dipatuhi dan ditaati sebagai bagian yang mengatur kehidupan individu, kelompok dan organisasi. Norma-norma serta kaidah-kaidah yang memiliki nilai-nilai tersebut merupakan standar yang perlu dipatuhi dan disadari oleh orang-orang yang terlibat atau terkait di dalamannya.

Profesionalisme kerja merupakan kompetensi yang menunjukkan keterampilan dalam sumber daya manusia. Setiap organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang professional karena tugas-tugas serta

pencapaian tujuan organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh sumber daya manusia orang-orang yang terlibat didalamnya. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi harus memperhatikan seluruh orang yang terlibat dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai atau efektif. Perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia perlu terus dilakukan dan bersifat menyeluruh sehingga akan menjadi potensi bagi kekuatan organisasi sekaligus menjadi daya saing dalam kinerja organisasi. Etika dan profesionalisme merupakan hal penting dan menjadi prasyarat dalam membangun kinerja baik individu, kelompok maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia akan terwujud dengan baik apabila perhatian organisasi terhadap etika dan profesionalis terus menerus diperhatikan dan bersifat menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno., (2012). *Etika Bisnis dan Profesi.*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- A. Sonny Keraf.(2002). *Etika Lingkungan*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas
- Anggara, M. Agung. (2017). *Pengaruh Etika Profesi, Pengalaman, Pengetahuan, dan Gender Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas*. JOM Fekon Vol.4
- Apriana, Dwi., dkk. (2018). Pengaruh Kompetensi, Independensi, Profesionalisme dan Etika Terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Volume 3 No. 3, 41-55
- Badudu J.S dan Zain, Sutan Mohammad,. (1996). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Bartens, K. (2000). *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta:
- Cahyani, Candra Dwi, dkk. (2015). *Pengaruh etika profesi auditor, profesionalisme, motivasi, budaya kerja, dan tingkat pendidikan terhadap kinerja auditor junior*. (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Bali). *Jurnal Akuntansi*, 3(1): h: 1-12
- Ernawan, Erni R.,(2016). *Etika Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2016). *Kode Etik Akuntan Profesional*. www.iaiglobal.or.id
- Institut Akuntan Publik Indonesia. (2017). *Standar Profesional Akuntan Publik*. (www.iapi.or.id).
- Institut Akuntan Publik Indonesia. (2020). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. (www.iapi.or.id).
- Jhon M. Echols dan M. Syaidhily.(1992). *Kamus Inggris-Indonesia Cet XX*: Jakarta Gramedia
- Kanisius. Ebert, R. J. & Griffin, R. W. (2015). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Erlangga

- Khotiyah, et al. (2015). *Pengaruh Profesionalisme Auditor, Etika Profesi, dan Pengalaman Auditor, Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas*. Kompasiana.com.
- Lesmana, Rudi dan Nera Marinda Machdar. (2015). *Pengaruh Profesionalisme Kompetensi dan Independensi terhadap Kualitas audit*. Kalbisocio. Vol. 2, No. 1, Februari.
- Lestari, Anindy Mugia. (2015). *Pengaruh Profesionalisme, Etika, Pengalaman, Pengetahuan Dan Kualitas Audit Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas Akuntan Publik*. Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya : Surabaya.
- Magnis, Frans, Suseno., (2016). *Etika Politik* , Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Madali, Dirangga. (2016). *Pengaruh Profesional Auditor, Pengetahuan Mendeteksi Kekeliruan, Pengalaman Auditor, dan Etika Profesi Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas Akuntan Publik*. JOM Fekon Vol.3
- Tim Penyusun Kamus pusat bahasa , h. 288-289. Lihat pula : Tim Penyusun *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi 2, Jakarta : Balai pustaka, 1996, cet. VII, hal. 13-14
- Untung, B. (2012). *Hukum dan Etika Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Velasquez, M. G. (2018). *Business Ethics: Concepts and Cases (8thed.)*. Pearson
- Yosephus, L. S. (2011). *Etika Bisnis: Pendekatan Filsafat Moral terhadap Perilaku Pebisnis Kontemporer*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia

Profil Penulis



Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si

Penulis merupakan Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang.

Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang Pengajaran, Penelitian Dan Pengabdian .Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Adminirstrasi Negara Republik Indonesiaa, Ekonomi Kreatif, dan lain-lain. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada Workshop/Seminar/Lokakarya tertentu.

Email Penulis: iwanhenri01@gmail.com

DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA

Ayu Nike Retnowati, S.ST., M.M
Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia

Pengertian Disiplin

Keberlangsungan hidup organisasi dipengaruhi oleh banyak hal salah satunya adalah perilaku manusia dalam organisasi tersebut. Perilaku manusia dalam organisasi dapat membentuk sikap positif yang pada akhirnya membentuk kinerja organisasi. Masram (2017) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas, disiplin dan inisiatif. Disiplin dibutuhkan oleh organisasi untuk pencapaian tujuan yang lebih besar, disiplin diperlukan untuk menunjang efektivitas berbagai kegiatan dalam organisasi.

Handoko, (2008)

Disiplin merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Hasibuan, (2017).

Disiplin Kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Zainal dalam Tarigan, (2021)

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta

sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Meriam Webster, (2021)

Dicipline : to train or develop by instruction and exercise especially in self control. Discipline to bring (a group) under control).

Berdasarkan beberapa pengertian ahli terdapat beberapa perbedaan pengertian disiplin, ada yang menyatakan disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mengikuti peraturan dan norma yang berlaku namun ada yang berpendapat disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku untuk meningkatkan kesadaran karyawan untuk mengikuti peraturan dan norma yang berlaku. Namun dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu alat untuk mengubah perilaku seseorang maupun kelompok agar terkendali atau berkembang dengan sekumpulan instruksi dan peraturan.

Jenis-Jenis Disiplin

Mangkunegara (2008) terdapat dua jenis disiplin kerja, disiplin preventif dan korektif

1. Disiplin preventif

Berdasarkan asal katanya preventif merupakan pencegahan, sehingga disiplin preventif merupakan serangkaian kegiatan atau peraturan yang dibuat untuk membentuk perilaku pegawai yang sesuai dengan aturan dan norma yang diharapkan oleh organisasi. Contoh dari disiplin preventif adalah menciptakan *standart operational procedure (sop)*. Hal ini akan efektif ketika disosialisasikan dengan benar, seluruh komponen dalam organisasi harus mengetahui standar apa yang perlu diikuti atau dipenuhi dan dampak apa yang akan diperoleh ketika tidak dijalankan dengan baik.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu penggerak agar anggota dalam organisasi tetap mematuhi peraturan yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, anggota organisasi yang melanggar peraturan akan dikenakan sanksi yang bertujuan agar anggota organisasi dapat memperbaiki dan tetap mematuhi peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi.

Tujuan Disiplin Kerja

Siswanto (2005) mengemukakan bahwa disiplin pekerjaan memiliki tujuan umum dan khusus yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 8.1
Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan umum	Kelangsungan hidup perusahaan, diharapkan ketika anggota organisasi dapat mengikuti peraturan yang berlaku maka organisasi dapat menjaga keberlanjutan hidupnya dengan bermodalkan SDM yang memiliki satu motif yang sama dalam menjalankan kehidupan berorganisasi.
Tujuan khusus	<ol style="list-style-type: none">1. Agar karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan yang berlaku serta melaksanakan perintah manajemen2. Melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya3. Dapat memanfaatkan sarana dan prasarana perusahaan dengan sebaik-baiknya4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan5. Dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan

Pengertian Motivasi

Bentuk perilaku apapun yang dilakukan oleh manusia pasti didasari oleh suatu alasan. Alasan seseorang melakukan sesuatu biasa disebut dengan motif.

Guay et al, (2010)

Motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku

Armstrong, (2009)

Motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang memengaruhi seseorang berperilaku dengan cara tertentu.

Luthans, (2006)

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku yang ditujukan untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dari kekurangan fisiologis atau psikologis yang pada akhirnya menggerakkan seseorang untuk mengerahkan kekuatan dan arah perilaku yang ditujukan untuk suatu tujuan tertentu. Suatu kekurangan fisiologis maupun psikologis akan mendorong seseorang untuk mengerahkan kemampuannya memperoleh sesuatu yang ingin dicapai atau dianggap belum terpenuhi.

Jenis-Jenis Motif

Luthans (2006) menyatakan bahwa terdapat 3 jenis motif yaitu motivasi primer, umum dan sekunder

1. Motif primer adalah motivasi yang didasari pada motif dasar yang berasal dari biologis dan fisiologis. Motif primer tidak mengimplikasikan bahwa motif ini lebih utama daripada motif umum dan sekunder. Contoh motivasi primer adalah lapar, haus, tidur, seks dan perhatian maternal (ibu).

2. Motif umum adalah motivasi yang tidak ada dalam klasifikasi motif primer maupun sekunder. Motif umum biasanya sebagai suatu motif yang menjadi stimulus, seperti keingintahuan, manipulatif dan afeksi. Contohnya keingintahuan biasanya muncul karena suatu kejadian yang tidak biasa. Motif ini bila diaplikasikan dalam organisasi akan menstimulus perilaku kreatif atau keinginan untuk berkeksperimen.
3. Motif sekunder adalah perilaku yang muncul atas dasar manusia sebagai makhluk sosial. Motif sekunder memegang peran penting dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Contoh motif sekunder adalah kekuasaan, pencapaian dan afiliasi.

Sumber Motivasi

Priansa (2014) menggolongkan sumber motivasi menjadi dua yaitu sumber intrinsik dan ekstrinsik

1. Motivasi intrinsik adalah segala dorongan/ motif yang muncul dari dalam diri seseorang, seperti minat, kebutuhan, keinginan.
2. Motivasi ekstrinsik adalah segala dorongan/ motif yang muncul karena adanya rangsangan dari luar. Contohnya motivator, pimpinan, gaji yang memadai, kondisi kerja.

Teori-Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1943-1970)

Pada teori kebutuhan Maslow, Maslow berpendapat bahwa kebutuhan manusia berjenjang, artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi maka muncul dorongan untuk kebutuhan berikutnya. Pada teori kebutuhan Maslow, Maslow membagi menjadi 5 tingkatan kebutuhan dimulai dengan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri atau pengakuan dan yang

terakhir kebutuhan aktualisasi diri. Dasar teori ini adalah :

- a. Manusia adalah makhluk yang tidak pernah puas, selalu menginginkan hal lain/ sesuatu yang lebih banyak
- b. Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi menjadi motivator



Gambar 8.1

Hirarki Kebutuhan Maslow

Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow:

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia, contohnya makan, minum, bernafas, waktu istirahat, waktu olahraga, sex, lingkungan kerja yang sehat.

- b. *Safety needs* (kebutuhan rasa aman)

Pada tahapan kedua setelah manusia dapat memenuhi kebutuhan dasarnya, muncullah kebutuhan rasa aman. Rasa aman secara lahiriah dan batiniah. Contohnya perlindungan dari ancaman, bahaya, keamanan, keteraturan. Pada lingkungan kerja yang termasuk pada *safety needs* adalah lingkungan kerja yang ergonomis,

work life balance, standar keamanan kerja, struktur organisasi yang jelas merupakan bagian dari kebutuhan rasa aman karena mengatur batas dan menciptakan keteraturan yang menimbulkan rasa aman secara fisik, mental dan intelektual bagi seseorang.

- c. *Social needs / love and belonging* (kebutuhan sosial)

Social needs atau kebutuhan sosial biasa juga di kenal dengan *love and belonging* karena pada hirarki kebutuhan ketiga ini manusia mengharapkan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai baik oleh keluarga, teman, pasangan. Maupun rekan sejawat, diterima dalam kelompok, memiliki relasi dan jaringan kerja.

- d. *Esteem needs* (kebutuhan akan harga diri atau pengakuan)

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk dihormati, dihargai dan diapresiasi oleh orang lain. Pada *esteem needs* manusia membutuhkan otonomi/ kemandirian atas tindakan yang dilakukannya.

- e. *Self actualitation needs* (kebutuhan aktualisasi diri)

Pada level tertinggi teori kebutuhan Maslow yaitu kebutuhan aktualisasi diri, pada tahap ini seseorang diasumsikan sudah memenuhi 4 hirarki kebutuhannya, pada puncak kebutuhannya seseorang ingin menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kreativitas, mengemukakan ide dan pendapat.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

David Clarence McClelland (1917-1998) memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi. McClelland menyatakan bahwa setiap orang memiliki motivasi kerja yang berbeda-beda tergantung pada kebutuhan seseorang akan prestasi.

McClelland mendefinisikan bahwa motivasi merupakan kebutuhan sosial yang muncul akibat pengaruh eksternal. Pada teori kebutuhan berprestasi McClelland terdapat 3 jenis motivasi, yaitu :

a. *Need for Achievement* (Kebutuhan berprestasi)

Merupakan kebutuhan untuk dapat meraih sejumlah pencapaian. Karyawan dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan memiliki kecenderungan sikap berani dalam mengambil resiko, mencoba tantangan baru, meningkatkan standar kerja yang tinggi bagi dirinya. Karyawan dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi mengharapkan penghargaan berupa pujian maupun imbalan finansial atas prestasi yang diperolehnya.

b. *Need for Power* (Kebutuhan kekuasaan)

Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan seseorang atas kendali atau pengaruhnya atas orang lain tanpa suatu paksaan. Keinginan ini berdasarkan keinginan seseorang untuk dapat memimpin atau mengatur orang lain. Kekuasaan tidak selalu berorientasi pada posisi kepemimpinan secara struktural tetapi dapat berupa power yang ditimbulkan karena suatu keahlian yang tinggi, sehingga seseorang yang memiliki motivasi ini terdorong untuk berupaya memiliki kompetensi yang unggul untuk mendapatkan *special expertise*.

c. *Need for Affiliation* (Kebutuhan berafiliasi)

Pada kebutuhan berafiliasi seseorang menginginkan suatu hubungan/ relasi yang akrab dengan orang lain. Karyawan dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi biasanya tertarik dengan pekerjaan yang melibatkan banyak orang dan interaksi yang tinggi. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan untuk mendapatkan dan menjalani hubungan yang baik dan akrab, orang

merasa ingin disukai dan diterima oleh lingkungannya.

Setiap orang memiliki tendensi perilaku yang berbeda-beda tergantung pada kebutuhan mana yang lebih prioritas untuk dipenuhi, sehingga hal tersebut merefleksikan pada perilakunya dalam lingkungan.

3. Teori Evaluasi kognitif

Teori evaluasi kognitif merupakan teori yang berhubungan dengan cara penggajian atau pengupah seseorang dalam suatu organisasi. Teori ini menegaskan bahwa ketika motivator ekstrinsik digunakan oleh organisasi, misalnya gaji dibayarkan sebelum bekerja, maka motivator intrinsik akan menurun. Dengan kata lain ketika motivator ekstrinsik diberikan sebagai stimulus agar pegawai mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, justru akan menyebabkan motivator intrinsik yang dimiliki pegawai menurun. Contohnya ketika karyawan sudah dibayar diawal sebelum bekerja, hal tersebut akan menurunkan motivasi intrinsiknya karena merasa sudah mendapatkan apa yang dibutuhkannya dan tidak terdorong untuk berupaya untuk mendapatkan kompensasi atau ketika seorang pelajar sudah diberi kepastian akan mendapatkan nilai yang tinggi pada awal pertemuan maka terdapat kecenderungan pelajar tersebut tidak akan mengerahkan upayanya untuk belajar lebih karena kepastian atas nilai yang didapatnya.

4. Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer memperkenalkan teori ERG yang merupakan penyempurnaan dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Pada teori ERG Alderfer berpendapat bahwa kebutuhan manusia tidak dapat dibuat berjenjang namun bisa saja beberapa kebutuhan berlangsung dalam waktu yang sama. Alderfer juga berpendapat jika kebutuhan atas tingkatan yang lebih tinggi tertahan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan meningkat.

Contohnya ketika seseorang kebutuhan atas aktualisasi dirinya tertahan, kebutuhan untuk dihargai atau diakuiinya menjadi lebih tinggi. Adapun teori ERG menurut Alderfer adalah sebagai berikut :

a. *Existence* (kebutuhan eksistensi)

Kebutuhan eksistensi menyangkut pada kebutuhan dasar secara fisik dan rasa aman demi keberlangsungan hidup manusia.

b. *Relatedness* (kebutuhan keterhubungan)

Kebutuhan keterhubungan serupa dengan need for affiliation pada teori McClelland, kebutuhan yang berdasarkan atas keinginan untuk memiliki hubungan yang baik dan akrab dengan orang lain.

c. *Growth needs* (kebutuhan bertumbuh)

Growth needs merupakan kebutuhan dalam diri seseorang untuk dapat bertumbuh atau berkembang secara pribadi.

5. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor dari Herzberg menyatakan bahwa dorongan seseorang muncul karena faktor motivational (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik)

a. Faktor motivational

Pada lingkungan kerja faktor motivational adalah faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang seperti minat, keinginan untuk berprestasi, sikap positif, *passion* karyawan atas pekerjaannya.

b. Faktor *hygiene*

Faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang menstimulus karyawan untuk berperilaku seperti gaya kepemimpinan, gaji/ sistem kompensasi, sistem promosi jabatan, lingkungan kerja, dukungan organisasi.

6. Teori Motivasi McGregor

McGregor mengemukakan teori XY sebagai dasar dalam pengembangan pengelolaan SDM, McGregor mengklasifikasikan manusia berdasarkan dua jenis:

Tabel 8.2
Teori XY McGregor

Teori X	Teori Y
Asumsi 1 : orang-orang tidak menyukai pekerjaan, pekerjaan merupakan sesuatu yang tidak menyenangkan, pekerjaan hal yang tidak disukai	Asumsi 1 : melakukan pekerjaan sama alamiahnya dengan bermain. Orang dengan teori y melihat pekerjaan bukanlah hukuman, tetapi merupakan aktivitas natural
Asumsi 2 : orang yang perlu diarahkan dan dikontrol, tidak bersedia mengerjakan tanpa diberi paksaan. Manajemen perlu membuat sistem insentif dan penghargaan tentang pencapaian	Asumsi 2 : orang-orang yang akan memperlihatkan tanggungjawab dan kontrol diri terhadap tujuan yang mereka buat Orang-orang pada teori y memiliki komitmen dalam pekerjaan
Asumsi 3 : orang yang membutuhkan keamanan bukan tanggungjawab. Pekerja menginginkan pemimpinnya mengurus mereka, melindungi dan membuat rasa aman	Asumsi 3 : dalam lingkungan yang layak, orang rata-rata belajar untuk menerima dan mencari tanggungjawab Rata-rata orang dgn teori y memiliki sumber daya, jika diberikan kesempatan mereka akan mencari tanggungjawab Orang dengan teori y berpendapat bahwa, jika diberikan kesempatan orang akan bertindak secara independen dan produktif

Berdasarkan teori XY maka terdapat pola yang berbeda dalam komunikasi organisasi, interaksi sosial, pembentukan budaya organisasi dan motivasi. Bagi perusahaan yang memiliki pegawai dengan tipe

X maka bentuk motivasi yang efektif adalah motivasi ekstrinsik, pegawai terdorong untuk berperilaku ketika diberikan stimulus berupa sistem kompensasi, supervise dan aturan yang jelas yang mengatur karyawan, sedangkan bagi perusahaan yang memiliki karyawan dengan dominasi tipe Y maka motivasi yang efektif berupa stimulus seperti memberikan tanggungjawab lebih, tantangan dan risiko yang terukur sehingga karyawan termotivasi untuk meraih suatu pencapaian tertentu.

7. Teori Harapan Vroom

Victor H Vroom mengemukakan suatu teori motivasi yang disebut dengan teori harapan, dalam teori ini Vroom berpendapat bahwa pegawai akan mengerahkan kemampuan atau upayanya jika terdapat peluang dalam meraih keinginannya. Pada teori ini, motivasi yang muncul karena mengharapkan hasil akhir yang diinginkan dan melihat adanya peluang/jalan terbuka untuk hasil akhir tersebut. Contohnya seorang pegawai akan berupaya memberikan kinerja terbaiknya ketika dalam perusahaan tempatnya bekerja terdapat jenjang karir yang terbuka.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice 11th Edition*. United Kingdom; Kogan Page
- Guay, F., Chanal, J., Ratekke, C.F., Marsh, H.W., Larose, S dan Bolvin, M. 2010. Intrinsic, identified and controlled types of Motivationfor school subject in young elementary school children. *Brtitish Journal of Education Psychology*, 80 (4), 711-735
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Surakarta : Yuma Pustaka
- Hasibuan, Malayu S. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta ; ANDI
- Mangkunegara. A.A. Anwar. Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung; Refika Aditama
- Masram, & Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Tarigan. Bersihanta dan Aria Aji Priyanto. 2021. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*. Tangerang Selatan ; Universitas Pamulang
- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/discipline>. Diunduh pada 24 september 2022
- Collquitt, Jason A., Jeffery A LePine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill, 2013

- Donsu, Jenita. DT. Psikologi Keperawatan. Yogyakarta. Pustaka Baru Press. 2017
- Gibson, James L., Jhon M. Ivanchevich, James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. *Organizations*. New York : McGraw-Hill, 2012
- McShane, Steven L and MarryAnn Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill, 2010
- McShane, Steven L and MarryAnn Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill, 2013
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education. Inc, 2011
- Sedarmayanti. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung : Refika Aditama. 2017
- Widodo. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta. Raja Grafindo. 2019

Profil Penulis



Ayu Nike Retnowati, S.ST., M.M

Penulis lahir di Bandung, 6 mei 1990. Pada tahun 2012 penulis menyelesaikan studi D4 di Politeknik Negeri Bandung dan memulai karir pada sebuah perusahaan jasa konstruksi sebagai sekretaris direktur.

Ketertarikan penulis pada bidang Pendidikan dimulai ketika penulis menjadi tenaga pengajar di SMK PGRI 1 Cimahi, pada tahun 2013 penulis memutuskan untuk melanjutkan studi di STIE Pasundan Bandung dengan bidang keahlian Manajemen SDM. Setelah menyelesaikan program Magister Manajemen, penulis mengajar di Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia pada program studi Manajemen. Disamping memberikan kuliah, sebagai dosen professional penulis aktif berpartisipasi dalam kegiatan akademik, penelitian di bidang SDM dan menjadi pembicara pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

Email Penulis: anr3515@unibi.ac.id

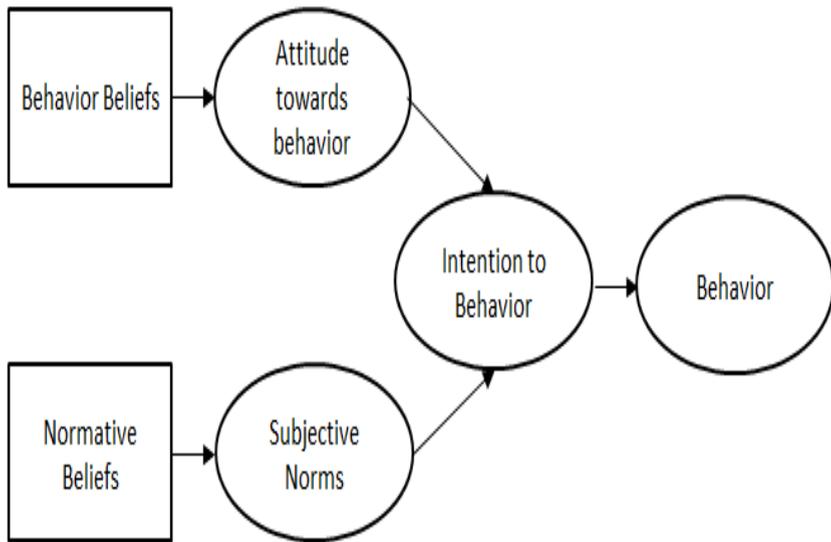
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dr. I Dewa Nyoman Usadha, S.E., M.M
Universitas Mahendradatta Bali

Pendahuluan

Era global, dihadapkan pada tuntutan organisasi dengan sumber daya manusia, yang profesional efektif efisien dan berdaya guna. Kesuksesan atau kemunduran organisasi perusahaan ada ditangan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang profesional perlu adanya suatu perencanaan, konsep yang tertata, dalam hal pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Konsep tersebut bisa dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terkait pengelolaan bidang sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas output dan outcome dari sebuah organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena pada dasarnya setiap manusia dapat dibentuk, dilatih dan dikembangkan. Kualitas manusia dapat dibentuk melalui sikap dan sikap bisa tumbuh dengan baik dan terarah apabila sumber daya manusia mendapatkan proses pelatihan dan pengembangan pihak manajemen perusahaan. Bagaimana sebuah sikap dapat dibentuk?, dalam konsep pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pentingnya menyimak *Theory of Planned Behavior* (Fishbein & Ajzen, 1975). *Theory of Planned Behavior* (TPB) merupakan pengembangan *Theory of Reasoned Action* (TRA).

TRA berasumsi bahwa manusia berperilaku sadar dengan mempertimbangkan informasi yang tersedia dan implikasi dari tindakan yang dilakukan. Menurut TRA, niat merupakan faktor yang memengaruhi terjadinya suatu tindakan. Niat dipengaruhi oleh dua faktor dasar, yaitu faktor pribadi berupa sikap dan faktor pengaruh sosial yaitu norma subyektif (Ajzen dan Fishbein, 1975).



Gambar 9.1 Model TPB

Sumber: (Fishbein & Ajzen, 1975)

Model teoritik TPB mengandung beberapa hal berikut.

1. Latar belakang, Meliputi jenis kelamin, usia, status sosial ekonomi, suku, sifat kepribadian, suasana hati dan menambahkan tiga faktor latar belakang yaitu personal, informasi, dan sosial.
2. Keyakinan perilaku (*behavioral belief*), hal yang diyakini oleh seseorang mengenai sebuah perilaku yang dilihat dari segi positif dan negatif, kecenderungan atau sikap terhadap perilaku untuk bereaksi secara afektif terhadap suatu perilaku dalam bentuk suka atau tidak suka.

3. Keyakinan normatif (*normative belief*), keyakinan normatif berkaitan langsung dengan pengaruh lingkungan. Norma subjektif (*subjective norm*) adalah seberapa besar seseorang memiliki motivasi atau dorongan untuk mengikuti pandangan orang lain terhadap perilaku yang akan dilakukan. Seseorang menganggap itu adalah hak pribadi untuk memilih apa yang akan dilakukan sehingga akan mengabaikan pandangan orang lain tentang perilaku yang akan dilakukan.
4. Keyakinan suatu perilaku dapat dilakukan (*control belief*) didapat dari berbagai hal, pertama pengalaman sebelumnya atau pengalaman yang didapat karena melihat orang lain melakukan perilaku tersebut sehingga mempunyai keyakinan dapat melaksanakan. Selain itu ketrampilan, keyakinan individu terhadap suatu perilaku dapat dilaksanakan ditentukan oleh waktu untuk melakukan perilaku tersebut.
5. Persepsi kemampuan mengontrol (*perceived behavioral control*), adalah keyakinan bahwa seseorang pernah melakukan atau tidak pernah melakukan perilaku tertentu, seseorang memiliki waktu dan fasilitas melakukan perilaku, kemudian melakukan perkiraan atas kemampuan yang dimiliki atau tidak untuk melakukan perilaku.

Mengadopsi teori *planned behaviour* dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan mempermudah proses pada tingkat perencanaan misalnya dalam mengklasifikasi sisi usia, gender, pendidikan dan lain sebagainya. Pada akhirnya proses pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia sangat tergantung sikap personal. Daya serap, nilai-nilai yang tertanam pada personal sumber daya manusia pada kenyataan akan terjadi suatu perbedaan dalam output yang diharapkan. Oleh karena teori *planned behaviour* tersebut mengarahkan pada identifikasi sikap personal sehingga model-model pelatihan dan pengembangan sumber daya akan lebih terarah.

Sumber daya manusia adalah penggerak dan pengendalian operasional organisasi perusahaan sehingga kompetensi sumber daya manusia menjadi tolak ukur tercapai target tujuan dan sasaran organisasi perusahaan. Kompetensi sumber daya manusia akan terasah dengan baik dengan program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan teratur dan terstruktur. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada organisasi perusahaan memiliki peran penting, salah satunya bertujuan untuk mencapai penguasaan keahlian (skill) dan kemampuan pada bidang kerja. Sumber daya manusia dikatakan sebagai asset penting perusahaan sehingga harus mendapatkan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Latihan dan pengembangan juga dapat menjaring atau mengexplorasi potensi karyawan secara personal dan dapat dampak turunannya adalah antar personal akan saling menularkan keahliannya kepada karyawan satu dengan yang lainnya, untuk mencapai tujuan organisasi yang menyeluruh.

Prinsip-Prinsip Pelatihan dan Pengembangan menjadikan sumberdaya yang memiliki kompetensi, professional, efektif efisien dan berdaya guna. Program kerja manajemen dalam pelatihan dan pengembangan dapat berfungsi lebih efektif atau sesuai dengan tujuan. Program serta langkah langkah pelaksanaan dengan menimbang bahwa masing-masing individu berbeda dalam bakat, keinginan dan latar belakang pendidikan, minat dan pengalamannya. Hal-hal tersebut harus diperhatikan dalam merencanakan suatu program pelatihan dan pengembangan SDM. Dengan mengetahui perbedaan tersebut maka dapat direncanakan waktu, sifat, cara pelatihan dan pengembangan yang tepat dan metode yang akan dilaksanakan, sehingga diharapkan akan mendapatkan hasil yang optimal.

Pelatihan Sumber Daya Manusia

1. Konsep Pelatihan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan. Dua aspek potensi manusia yaitu, kuantitas dan kualitas. (Papayungan, 1995) yang nantinya ditunjukkan dalam aspek yang salah satunya adalah kualitas, hanya dapat dicapai dengan adanya pelatihan sumber daya manusia. Hal tersebut diperlukan karena sumber daya manusia merupakan faktor yang paling mempengaruhi kehidupan.

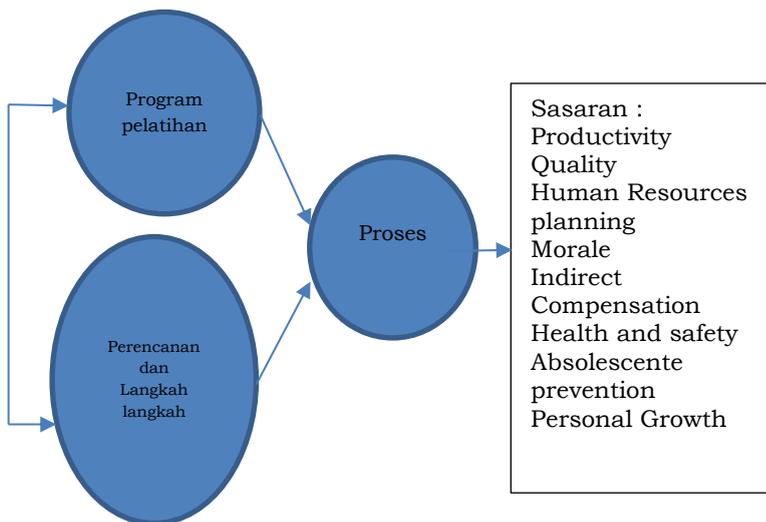
Pelatihan pada hakikatnya adalah proses pembelajaran. Oleh karena itu untuk melatih karyawan, dibutuhkan pengetahuan tentang bagaimana orang belajar. Pada suatu organisasi yang memperhatikan produktivitas, yang mana pelatihan merupakan fakta yang paling penting. Setiap orang didorong dan dilatih!. Berlatih dengan pola pendidikan dapat diharapkan agar setiap orang dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Pelatihan bersifat spesifik dan manfaatnya langsung dapat di praktikan ditempat kerja. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan teknologi informasi dan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan karyawan atau pegawai dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan pihak manajemen menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif

tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif sehingga perlu pelatihan.

Berikut ini diuraikan tentang konsep pelatihan dijelaskan pada gambar 2 sebagai berikut:

1. Produktivitas (*productivity*) Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Kualitas (*quality*) Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.
3. Perencanaan Tenaga Kerja (*human resource planning*) Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahakan.
4. Moral (*morale*) Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.
5. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*) Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan (*health and safety*) Merupakan langkah terbaik dalam mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.
7. Pencegahan Kadaluarsa (*obsolescence prevention*) Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.
8. Perkembangan Pribadi (*personal growth*) Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya. Pada Gambar 9.2 berikut menjelaskan konseptual program-proses-latihan:

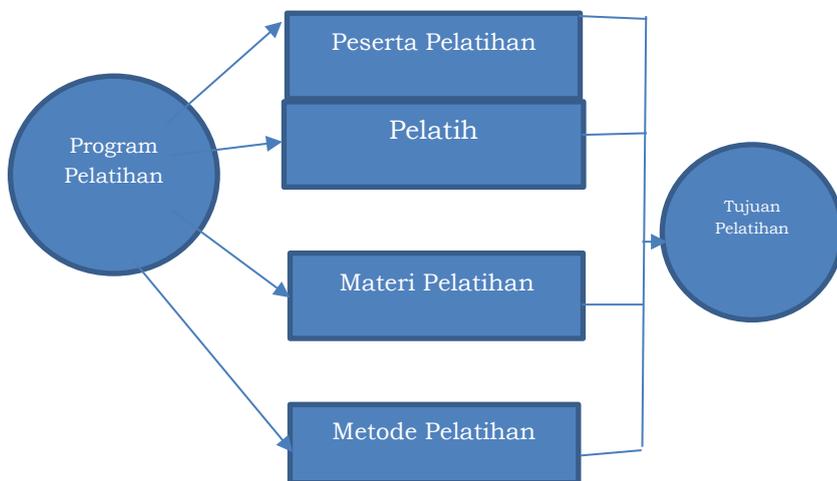


Gambar 9.2 Konseptual Program-Proses-Latihan

Sumber: (Papayungan, 1995)

Dengan penjelasan tujuan dan pemanfaatan maka pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan

terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/ keterampilan/ sikap dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Pelatihan harus dilaksanakan dengan sebaik baiknya agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun jenis-jenis pelatihan yakni, pelatihan teknis, pelatihan rutin, pelatihan antar pribadi, dan pelatihan pengembangan inovatif. Komponen-komponen yang penting di dalam suatu program pelatihan tersebut adalah: tujuan pelatihan, peserta pelatihan, pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan pada gambar 9.3 berikut ini:



Gambar 9.3 Komponen Pelatihan

Sumber: (Papayungan, 1995)

Konsep program pelatihan tersebut diatas masuk pada jenis pelatihan teknis misalnya terkait dengan kemampuan sumber daya manusia dalam menguasai alat berteknologi baru, computerisasi dalam pengoprasian maintenance. Pelatihan rutin dapat berupa penyegaran kompetensi atau rolling position pada job job tertentu yang sebelumnya belum didapat oleh sdm bersangkutan. Pelatihan antar pribadi lebih banyak karena tuntutan jenjang karir, masa kerja sehingga secara individual diharuskan melakukan pelatihan tertentu untuk memenuhi kreteria jabatan berikutnya, sedangkan

pelatihan inovatif lebih banyak diarahkan daya kreasi personal yang dianggap unik atau baru dan layak dikembangkan.

Peserta Pelatihan adalah sumber daya manusia internal yang dikelola oleh manajemen perusahaan itu sendiri atau diselenggarakan oleh pihak eksternal, yang mana sumber daya manusia dikirim pada lembaga pelatihan yang terakreditasi tertentu. Peserta pelatihan untuk dilatih umumnya berjenjang sesuai kebutuhan lembaga atau bersifat masal (umum) pada tingkatan karyawan yang mengoperasikan alat sejenis pada industri masal pula.

Pelatih umumnya bisa dimiliki internal Lembaga atau merekan mendatangkan pelatihan dari luar lembaga tujuannya untuk menguasai alat tertentu atau menguasai system industri baik dari segi teknis maupun administrasi dengan system computerisasi yang terintegrasi. Materi Latihan disesuaikan dengan tingkat kebutuhan baik berdasarkan praktik langsung, simulasi dan lain sebagainya. Metode bisa melalui proses pengajaran, praktek operasional. Dengan klasifikasi disetiap tingkatan diharapkan pelatihan ini akan mendorong terjadinya tujuan perusahaan.

Ketepatan program pelatihan merupakan suatu hal yang utama, agar dihasilkan orang-orang yang memiliki kesiapan kerja yang tinggi. Kesiapan kerja ini, di kemudian hari dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Analisis kebutuhan pelatihan, melibatkan tiga kegiatan analisis, yaitu: 1) Analisis Organisasi/Lingkungan/ Negara, 2) Analisis Jabatan/Tugas, 3) Analisis Individu. 1) Analisis Organisasi/Lingkungan/Negara Pada analisis ini kegiatan yang dilakukan adalah menganalisis Rencana Jangka Panjang, Menengah dan

Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, maka perlu dibuat perencanaan mengenai pengetahuan, keterampilan, perilaku yang diperlukan di masa depan, termasuk pula pengembangan perusahaan itu sendiri. Rencana-rencana dituangkan dalam pernyataan jenis kegiatan/usaha, tujuan akhir dari kegiatan tersebut,

sumber daya dan dana untuk menunjang kegiatan tersebut, demikian pula faktor-faktor lainnya yang termasuk pada non pelatihan perlu dipertimbangkan. 2) Analisis Jabatan/Tugas Analisis tugas ini dimulai dengan meneliti uraian suatu posisi/jabatan, kemudian diikuti dengan penelitian persyaratan jabatan untuk melakukan tugas jabatan. Analisis tugas ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diajarkan pada seorang tenaga kerja untuk menghasilkan hasil kerja yang efektif. Dengan demikian, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan perilaku apa yang harus dikembangkan untuk memenuhi persyaratan posisi-posisi atau jabatan kosong yang diperlukan. 3) Analisis Individu Analisis individu ini mengupayakan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang diperlukan. Untuk itu perlu dilihat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang belum dikuasainya, serta sikap dan perilaku kerja bagaimana yang perlu dimiliki oleh tenaga kerja. Semua ini nanti akan dikaitkan dengan persyaratan posisi-posisi yang dibutuhkan industri/perusahaan.

Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi. Pada tingkat bawah / rendah pelatihan berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas , misalnya mengoperasikan mesin. Kinerja kerja para pegawai yang baik dan berkualitas dipengaruhi oleh peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang didapat dari proses pelatihan sumber daya manusia.

Pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin (Handoko, 1995). Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh ketrampilan operasional sistematis. Sedangkan menurut Wijaya (1995) pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pelatihan. Notoatmojo (1998) pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan. Flippo (1979) Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Menurut Mondy (2008), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini. Sedangkan Dessler (2008), menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada dalam melakukan pekerjaannya. Bernard Keys dan Joseph Wolfe dalam Richard L. Daft (2011), mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan upaya terencana yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pegawai untuk mempelajari berbagai keterampilan dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Gomes (2003)

mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawab dirinya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus karena pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan merupakan: a) Usaha dalam bentuk proses tertentu untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan, serta sikap dan perilaku sesuai dengan perubahan teknologi atau sesuai dengan tuntutan pekerjaan/jabatan. b) Proses yang berkelanjutan di kelas, di program, di lingkungan organisasi kerja/bisnis. c) Proses untuk mempersingkat waktu dalam memperoleh pengalaman, baik untuk anggota organisasi yang baru maupun yang sudah berpengalaman, umumnya bagi anggota organisasi yang sudah berpengalaman. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua istilah yang saling berhubungan, dan dimaksudkan untuk merencanakan suatu desain untuk memudahkan peningkatan keahlian, pengetahuan, sikap dan perilaku.

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber daya manusia selama ini banyak dilakukan oleh manajemen baik dilakukan di internal organisasi maupun dilakukan oleh pihak eksternal atau dikerjasamakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumberdaya manusia dapat dilaksanakana antara lain melalui lembaga pendidikan non formal untuk dapat menunjang program pendidikan formal. Program tersebut dirancang berorientasi kepada pengembangan kompetensi dari lulusan pendidikan formal agar dapat memasuki lapangan kerja atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jenjang keahliannya. Maka jelaslah bahwa dalam setiap organisasi peranan sumber daya manusia sangatlah penting. Namun demikian, tentulah yang diharapkan adalah sumber daya manusia yang berkualitas, dalam

artian memiliki kemampuan dan kecakapan serta keterampilan dalam melaksanakan tugas sehingga pelayanan dapat diselenggarakan dengan tertib dan lancar.

Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Bentuk pengembangan dikelompokkan atas : Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut: a. Pengembangan secara informal Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik. b. Pengembangan secara formal Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan. Pelatihan dan pengembangan (*training dan development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut

(human investment) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut (Armstrong, 2010). Pengembangan adalah aktivitas yang membantu untuk merencanakan kegiatan untuk meningkatkan pengembangan diri secara maksimal (Mangkunegara, 2008). Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrachman dan Husnan, 2004). Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Tohardi (2008) tujuan pengembangan adalah: 1. Produktivitas. Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan akan semakin baik. 2. Efisiensi. Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil. 3. Kerusakan. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. 4. Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang. 5. Pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan. 6. Moral. Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. 7. Karier. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang. 8. Konseptual. Dengan pengembangan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill nya lebih baik. 9. Kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis. 10. Balas Jasa. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar. 11. Konsumen. Pengembangan

karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu. Pengembangan SDM (HR development) dapat dipahami sebagai pentiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM yang membawa misi difokuskan pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat dalam proses pembangunan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam human relations. Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan.

Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan

psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan. Proses pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan dari perusahaan agar dapat meningkatkan persaingan dari perusahaan itu sendiri dan meningkatkan brand dari perusahaan tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia dengan berdaya guna akan mampu mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, tujuan organisasi mencakup pada tujuan masyarakat (*societal objective*), tujuan organisasi (*organization objective*), tujuan fungsi (*functional objective*), dan tujuan personal (*personal objective*). Suatu departemen sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan, mempergunakan, dan memelihara sumber daya manusia supaya fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang (Sedarmayanti, 2009). Hal tentang sumber daya manusia, yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah dengan memperhatikan tingkat keterampilan karyawan, kemampuan karyawan, dan kapabilitas manajemen dengan keterkaitannya dalam pembuatan strategi sumber daya manusia. Menurut Cahayani (2005), dengan mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan karyawan maka perusahaan dapat menentukan arah strategi sumber daya manusia. Tiga konsep utama dalam strategi sumber daya manusia juga dikemukakan oleh Cahayani (2005), mencakup pada keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian strategi. Konsep tersebut harus benar-benar diperhatikan supaya strategi yang dipilih atau ditetapkan oleh suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

Demikianlah sejumlah penjelasan yang dapat disampaikan penulis yang dikembangkan dari sejumlah literasi yang memuat point penting dalam persoalan latihan dan pengembangan sumber daya manusia baik bagi pegawai, karyawan lembaga dan organisasi, semoga bermanfaat pada penelitian dan kajian sumber daya manusia di masa dating.

Daftar Pustaka

- Arnold, William E. & McClure, Lynne. (1989). *Communication Training & Development*. New York: Harper & Row Publisher.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Anderson, J. R. (1983). *The architecture of cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 180-190.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 180-190.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerjasama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Fishbein, M and Ajzen, I, 1975 *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. London: Addison Wesley Publishing.
- Gomes, Faustiono Cardoso. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan. Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.

- Richard L. (2011). Era Baru Manajemen. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerjasama dengan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba.
- Tracey, W.R. (1977). Designing Training and Development System. Bombay: Taraporevala Publishing Industries Private Ltd. Watson, Ch.E. (1979). Management Development Through Training. Massachusetts: Addison

Profil Penulis



Dr. I Dewa Nyoman Usadha, S.E., M.M

Mengawali tingkat studi strata (S1) pada Fakultas Ekonomi universitas Udayana prodi manajemen tamat padat tahun 1986, setelah tamat saya lebih banyak menekuni wirausaha dan kegiatan sosial masyarakat, pernah sebagai komisioner Bawaslu tingkat kabupaten, terlibat dalam perpolitikan sebagai staff ahli DPRD. Selanjutnya melanjutkan kuliah Progam pasca sarjana Magister Manajemen (S2) pada Universitas wijaya putra surabaya tamat tahun 2006. Dalam perjalanan berikutnya lebih banyak terlibat dalam dunia Pendidikan yaitu sebagai salah satu dosen Fakultas Eknomi dan Bisnsi Universitas Mahendradatta. Kertertarikan sebagai dosen di Univesitas Mahendradatta Bali karena universitas ini termasuk konserfatif dan total pengabdian sosial bagi kaum marhaen dan kebetulan pendirinya bapak President yang pertama Ir. Soekarno. Dengan mengusung nama besar tersebut mau tidak mau prestasi diri sebagai dosen harus dilanjutkan dengan pengenyam Pendidikan tinggi ke jejang Doktor (S3) prodi manajemen di Universitas besar di Bali yakni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana tamat tahun 2022. Disela kegiatan sebagai pendidik, peneliti dan aktif dalam misi sosial, ahkirnya pada tahun yang sama mendapat gelar Doktor (S3) dari International Human right Ambassador Organization, Mahatma Gandhi International Virtual University, Global office bermakas di vale London, United Kingdom.

Email Penulis: mahausadha888@gmail.com

KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

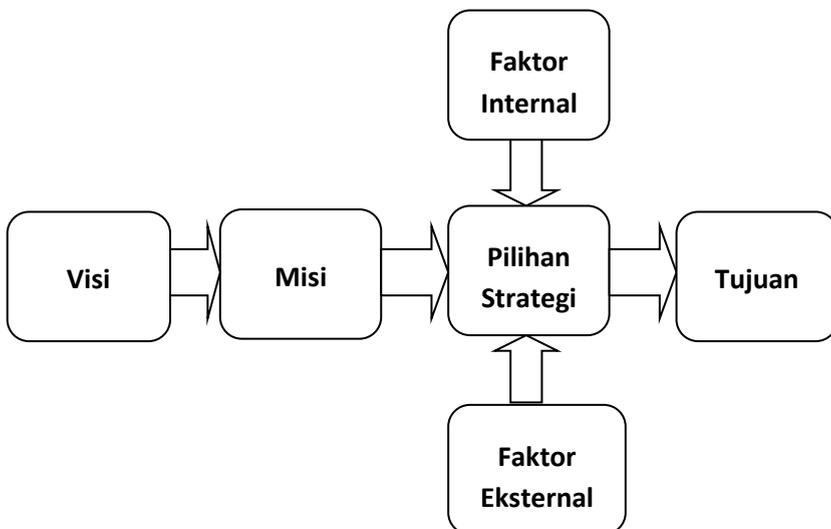
Rosharita, S.E.

Yayasan Perguruan Sultan Agung

Pendahuluan

Aspek sumber daya manusia dalam kehidupan sebuah organisasi memiliki peranan yang penting untuk mendukung keberlanjutan visi dan misi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu seberapa baik kinerja organisasi, seberapa baik strategi organisasi yang dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dicapai (Anggoro KR *et al.*, 2022). Sebagai suatu organisasi yang menentukan pertumbuhan agenda prioritas dan rencana melalui komunikasi organisasi ke bawah dengan jajaran, merupakan salah satu tantangan terbesar mereka dalam pengorganisasian manajemen pada tingkat SDM. Partisipasi strategis pengelolaan SDM sangat penting bagi profesionalitas SDM yang ingin memiliki meningkatkan pengaruh dalam organisasi. Sementara sejumlah penelitian sebelumnya telah menyarankan hubungan antara manajemen sumber daya manusia yang strategis dan kinerja perusahaan, beberapa telah mengeksplorasi spesifikasi beberapa faktor memungkinkan SDM strategis untuk berpartisipasi (Uen *et al.*, 2012). Namun, sementara ada kesepakatan umum bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya merupakan elemen strategis dan tren yang meningkat ke

arah strategi dalam mendorong untuk berpikir di semua tingkatan SDM, bukti internasional menunjukkan bahwa banyak SDM profesional mungkin berjuang untuk memainkan peran strategis penuh dalam organisasi mereka (Dainty, 2011). Meskipun manajemen sumber daya manusia strategis sebagai suatu disiplin ilmu yang telah berkembang pesat dan telah menunjukkan relevansinya dalam beberapa dekade terakhir, namun pada kenyataannya terdapat hasil yang tidak konsisten mengenai jalan masuk sumber daya manusia yang berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis masih umum (Guest and Conway, 2011) Lebih sedikit model yang menjelaskan proses tentang hal yang dilalui strategi HRM dalam perumusan dan implementasinya, meskipun sering kali dinamika internal ini telah berimplikasi penting dalam organisasi (Carbonell, Fernando and Gardey, 2015).



Gambar 5.1 Formulasi Strategi

Sumber: (Carbonell, Fernando and Gardey, 2015)

Secara umum setiap organisasi memiliki suatu tujuan yang akan dicapai dikarenakan fundamental suatu organisasi didirikan adalah untuk mencapai yang telah direncanakan dan ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis dalam mencapai sasaran serta tujuan suatu organisasi agar tidak salah dalam pengambilan keputusan manajerial pada proses operasionalisasi organisasi (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Dalam proses penyusunan strategi, setiap organisasi perlu menyadari segala lingkungan strategis yang sedang dihadapinya dikarenakan perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal terjadi secara dratis tanpa disadari organisasi.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi seorang karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa finansial maupun non finansial. Menurut (Mondy, 2008), kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Menurut (Umiyati *et al.*, 2022), “kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan muncul dari pekerjaan mereka. Sedangkan menurut (Mathis and Jackson, 2011), kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja disebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi pekerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Pada umumnya tujuan manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Untuk itu seorang pegawai mulai menghargai pentingnya kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap suatu organisasi dan oleh karena itu organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja

pegawai yaitu dengan cara memberikan kompensasi.

Menurut (Mangkunegara, 2001), “kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding”. Menurut (Daft, 2006), kompensasi adalah pembayaran uang (gaji, upah) dan barang atau komoditas non-uang (tunjangan liburan). Sedangkan menurut (Muliana *et al.*, 2020), kompensasi adalah semua jenis penghargaan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materil atau benda. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Jenis-Jenis Kompensasi

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya dibedakan atas beberapa jenis. Menurut (Mangkunegara, 2001), kompensasi umumnya dapat dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Yaitu kompensasi yang langsung dirasakan penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban

perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi langsung terdiri dari:

- a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Yaitu kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan yakni *benefit* dan *services* (tunjangan dan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, darma wisata.

Persaingan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu mengalami persaingan semakin ketat. Di butuhkan kerja keras untuk selalu meningkatkan kualitas produk maupun kualitas sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Adanya pendatang baru yang juga selalu melakukan inovasi produk dan kesamaan dalam membuat produk/jasa menjadikan tugas organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan yang di miliki oleh organisasi bisnis. Kompensasi diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan. Menurut (Mondy, 2008), komponen-komponen program kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terbagi lagi menjadi dua bagian yaitu:

a) Kompensasi Finansial Langsung

Terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

b) Kompensasi Finansial Tidak Langsung (tunjangan)

Meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termaksud dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.

2) Kompensasi Non Finansial

Meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologi atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek non finansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan.

Strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja para sumber daya manusianya adalah dengan menyediakan beberapa perangkat digital untuk memudahkan individu menyelesaikan pekerjaannya. Penyelesaian tugas di tempat kerja digital dapat dengan mudah didefinisikan sebagai pembelajaran yang didukung oleh teknologi digital untuk tujuan meningkatkan pembelajaran dan kinerja pekerjaan. Melalui peraturan berbagai alat dan peralatan, teknologi digital telah memungkinkan sumber daya manusia untuk mendapatkan akses luas ke peluang belajar, untuk meningkatkan pengalaman individu dan kelompok dengan berpartisipasi dalam komunitas. Menurut (Mondy, 2008), jenis-jenis kompensasi meliputi:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian yaitu :

a) Kompensasi Finansial Langsung

Terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

b) Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Terdiri dari seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.

2) Kompensasi Non Finansial

Terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek non finansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan Kerja

kepuasan merupakan sesuatu yang bersifat individual serta setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan harapan yang dimiliki. Namun, seringkali sulit bagi organisasi untuk memenuhi ekspektasi dari karyawan agar kepuasan karyawan dapat terjaga. Mengingat tolak ukur dari kepuasan itu sendiri bergantung pada persepsi dari masing-masing karyawan. Lebih lanjut, kepuasan karyawan satu dengan yang lain terkadang memiliki perbedaan yang signifikan. Misalkan karyawan yang ada di *bottom level management* masing-masing karyawan akan memiliki tolak ukur yang berbeda, perbedaan kepuasan akan semakin mencolok saat diukur pada tingkat manajemen yang berbeda, pastinya akan memiliki indikator atau tolak ukur yang semakin

kompleks. Berdasarkan hal ini para ahli telah mencoba mengembangkan atau mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yang dimiliki selama berkerja.

Seperti (Silalahi *et al.*, 2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Namun pastinya kepuasan akan selalu dilihat dari seberapa menyenangkannya pekerjaan yang dilakukan. Menurut (Mulyono *et al.*, 2021) kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan yang selalu dikaitkan dengan dengan situasi kerja ditempat kerja, kerjasama yang terbangun dengan rekan kerja atau karyawan yang lain, kompensasi yang diterima selama bekerja dan hal-hal lain yang menyangkut fisik dan psikologis. Sedangkan (Suryani *et al.*, 2021) didefinisikan sebagai cerminan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh mental kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hal ini merupakan sikap positif perkerja selama melakukan pekerjaannya serta dapat memberikan dampak yang baik kepada lingkungan kerjanya. Melihat pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi/perusahaan mengharuskan perusahaan harus mampu medeteksi hal tersebut, meskipun tingkat kepuasan masing-masing karyawan itu berbeda.

Untuk mengetahui penyebab karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, maka teori kepuasan kerja mencoba mengungkapnya. Toeri kepuasan kerja dilandasi tentang beberapa teori, (Kurniawan *et al.*, 2022) menyebutkan dasar-dasar teori kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diharapkan, maka karyawan akan menjadi lebih puas lagi, berbeda saat terjadi ketidak sesuaian. Namun ketidaksesuaian

yang dirasakan masih wajar atau positif selama seseorang mampu menerima keadaan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dengan suatu situasi, khususnya situasi kerja. Teori keadilan memiliki komponen utama yaitu: input, output, adil atau tidak adil. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input dan output dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, begitu juga sebaliknya bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Sehingga hal yang termaktub didalamnya dapat menjadi faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan banyak hal yang perlu diperhatikan, menurut (Putri *et al.*, 2021), ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain:

a. Faktor Pribadi

Faktor pribadi merupakan segala hal ini yang melekat pada dalam dirinya, adapun diantaranya kepribadian, pendidikan, kemampuan, usia status perkawinan dan orientasi kerja.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial tidak kalah penting dalam menentukan kepuasan kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja, apabila hubungan kerja tidak terjalin dengan baik maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan. Selain itu, norma-norma yang berlaku pada lingkungan sosial juga memiliki peran secara implisit mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Faktor Budaya

Berbagai kebiasaan yang ada dan dilakoni oleh perkerja secara tidak langsung akan dibawa pada saat mereka menapaki dunia kerja, sehingga kepercayaan dan nilai-nilai yang telah melekat juga mempengaruhi kepuasan kerja.

d. Faktor Organisasi

Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah faktor organisasi, faktor ini sangat menentukan kepuasan kerja diantaranya ukuran dan sifat organisasi, bagaimana struktur formal yang berlaku, kebijakan dan prosedur yang diterapkan terhadap karyawan, relasasi karyawan dan sifat pekerjaan yang diberikan.

e. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan faktor yang tak kalah penting karena menjadi barometer dari setiap kepuasan kerja karyawan. Seperti sosial ekonomi dan pengaruh peran pemerintah dalam menetapkan kebijakan yang berlaku.

Kepuasan kerja secara langsung memang memberikan dampak yang disignifikan terhadap hal-hal positif yang berlaku di dalam organisasi. Beberapa studi yang dilakukan menunjukkan kepuasan kerja sangat ditentukan oleh peran pemimpin/manajer (Aristana et al., 2021) setiap kebijakan yang berlaku didalam organisasi. Baik buruknya sebuah kebijakan akan menentukan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, sehingga untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang mampu merumuskan kebijakan yang memiliki kecenderungan berpihak terhadap karyawan. Selain itu dibutuhkan komunikasi yang baik, terkadang sebagian besar orang tidak menerapkan komunikasi yang baik pada saat bekerja. Hal ini disebabkan karena tingkat beban kerja dan stress kerja menyebabkan karyawan lupa untuk bagaimana berkomunikasi yang baik. Pada dasarnya komunikasi menjadi kunci tentang bagaimana kepuasan itu dapat dicapai oleh karyawan. Pada studi ini juga membuktikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan peran seorang pemimpin dalam usahanya meningkatkan kepuasan karyawan.

Pada studi berikutnya menunjukkan bahwa juga menemukan hal yang sama (Aristana et al., 2022) studi membahas tentang bagaimana kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan. Kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan secara langsung dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Artinya dengan meningkatnya tingkat loyalitas yang ditunjukkan karyawan akan dapat mendorong organisasi untuk mencapai setiap tujuan yang telah ditetapkan. Kembali lagi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka pemimpin dapat mendukung dengan penerapan kebijakan yang mengarah pada kepercayaan. Terkadang kepercayaan yang diberikan karyawan pemimpin ke karyawannya dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya merupakan hal yang sama-sama penting. Sehingga kepercayaan merupakan hal yang harus dijaga, terutama kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Segala bentuk kepercayaan yang diberikan dalam hal ini karyawan percaya bahwa pemimpinnya akan

memperhatikan nasib karyawannya baik secara finansial dan nonfinansial akan menimbulkan kesan yang baik dan akhir karyawan akan merasa puas dengan hal tersebut. Menurut (Sahir *et al.*, 2020), kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan beberapa cara antara lain:

- a. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
- b. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- c. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Compressed work week (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per

hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya

- d. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Setiap orang memiliki persepsi yang berbeda mengenai kepuasan kerja. Mereka ingin mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal dan sesuai keinginan karyawan. Menurut (Stephen and Coutler, 2010), ada empat yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Orang biasanya lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang dalam menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu.

2. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran kelihatan adil berdasarkan pembayaran masyarakat, tingkat kepuasan mungkin dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. banyak studi yang menunjukkan bahwa

para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman.

4. Rekan kerja yang suportif

Sebagian karyawan kerja dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, adalah hal yang biasa jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Menurut (Luthans, 2006), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan memberikan tugas yang mmenarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab.

2. Gaji atau imbalan yang dirasakan adil

Gaji dipersepsikan adil jika didasarkan pada tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerja tertentu maka akan menimbulkan kepuasan kerja.

3. Adanya kesempatan promosi

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh adanya kemungkinan seseorang untuk maju dalam organisasi tersebut.

4. Pengawasan yang wajar

Atasan yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja menyangkut cara-cara atasan dalam memperlakukan bawahannya.

5. Rekan kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja

bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

6. Kondisi kerja

Bekerja dalam kondisi kerja yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Dalam hal ini, perusahaan harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik agar memuaskan karyawan.

Daftar Pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E. and Rustiarini, N. W. (2022) 'Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter?', *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), pp. 228–243. doi: 10.1108/IJTC-03-2021-0036.
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E. and Dwitrayani, M. C. (2021) 'Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Mediasi Komunikasi Leadership', *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 7(2), pp. 167–178. doi: 10.31289/jkbm.v7i2.4841.
- Carbonell, N. G., Fernando, M.-A. and Gardey, S.-G. (2015) 'The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems', *European Management Journal*, 34(3), pp. 1–13. doi: 10.1016/j.emj.2015.11.007.
- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dainty, P. (2011) 'The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills?', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), pp. 55–70. doi: 10.1177/1038411110394379.
- Guest, D. and Conway, N. (2011) 'The impact of HR practices, HR effectiveness and a "strong HR system" on organisational outcomes: A stakeholder perspective', *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), pp. 1686–1702. doi: 10.1080/09585192.2011.565657.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kurniawan, A. *et al.* (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Luthans (2006) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. and Jackson, J. H. (2011) *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sahir, H. S. *et al.* (2020) *Gagasan Manajemen*. Cetakan 1. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Stephen, P. R. and Coutler, M. (2010) *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Uen, J. F. *et al.* (2012) 'Increasing HR'S Strategic Participation: The Effect of HR Service Quality and Contribution Expectatins', *Human Resource Management*, 51(1), pp. 3–24. doi: DOI:10.1002/hrm.20467.
- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Rosharita, S.E.

Lahir di Tebing Tinggi, 19 November 1977, lulus dari Jurusan Sarjana Ekonomi dari Universitas Narotama, Surabaya pada tahun 2011. Saat ini sedang menjalani program Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung, Pematang Siantar. Saat ini menjabat sebagai Kepala Sekolah di salah satu Sekolah swasta, aktifitas keseharian berkolaborasi dengan teman sejawat dengan mulai menekuni menulis buku dan jurnal dan sedang proses penyusunan tesis.

Email Penulis: rosharita.siantar@gmail.com

KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Dr. Sofiyan, S.E., M.MA
Universitas Prima Indonesia

Pendahuluan

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial. Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwat et al., 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, mengencakan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan SDM yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky et al., 2021). Di kemudian hari dengan menguasai teknologi diharapkan akan dapat mengatasi kesenjangan dan masalah ekonomi masyarakat dunia.

Selain dunia pendidikan yang harus disiapkan untuk menghasilkan calon SDM 4.0, dunia usaha yang sudah eksis pun harus mempersiapkan karyawannya untuk

menghadapi digitalisasi SDM 4.0. Pada Revolusi Industri 4.0 ada banyak jenis pekerjaan yang hilang dan tergantikan fungsinya oleh robot atau *artificial intelligence*. Para karyawan harus diberikan informasi yang jelas tentang interferensi digitalisasi dalam SDM untuk evolusi era digital, bahwa mereka akan menghadapi pekerjaan baru yang mungkin tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Hal ini membuat mereka harus bersedia mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk beradaptasi.

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapi manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan SDM pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi (Mulyono et al., 2021). Pertama, Peningkatan penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi Recruitment dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis.

Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaa pengetahuan dan informasi dan penguasaaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dimanage sesuai dengan kebutuhan dan antisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan.

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang

dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola stakeholder eksternal (*Social Capital*) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan asset lain SDM yang perlu dikelola. Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Kurniawan et al., 2022).

Pengertian Kinerja

Berbagai pengertian tentang *kinerja (performance)* diberikan oleh para ahli manajemen sesuai dengan sudut pandang dan pengalaman kerja mereka masing-masing, Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wirawan (2009) mengemukakan bahwa *kinerja* merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. *Kinerja* adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu *pekerjaan* atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Moehariono (2012), mengatkan bahwa *kinerja* atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya performance (*help*), insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.

Kinerja merupakan istilah yang sering disebut oleh para manajer, direktur, atau pimpinan untuk menyatakan kondisi organisasi atau perusahaan yang dikelolanya. Pada setiap akhir tahun, mereka membuat laporan tentang kinerja perusahaan dengan menyebutkan program kerja, pelaksanaan, hasil yang dicapai, keberadaan sumber daya, dan hambatan atau peluang tertentu yang ditemukan. Mereka menggunakan laporan tersebut sebagai landasan penyusunan program kerja dan untuk membuat prediksi keberhasilan usaha di masa depan. Istilah kinerja juga digunakan untuk mengukur kondisi karyawan secara individu di sebuah organisasi atau perusahaan. Melalui evaluasi terhadap keinerjanya, setiap karyawan akan dapat ditentukan kualitasnya apakah sedang, tinggi, atau sangat tinggi. Pengukuran kinerja karyawan ini sangat penting khususnya untuk menentukan kebijakan organisasi atau perusahaan ke depan dalam rangka menghadapi persaingan usaha.

Berdasarkan pembahasan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *kinerja* adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang merupakan implementasi rencana kerja yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan atau sumber daya manusia pada organisasi atau perusahaan tersebut pada periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Mulyono et al., 2021).

Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian dalam operasional organisasi memiliki peran penting karena memiliki hubungan dalam pengambilan keputusan. Di era yang tidak menentu seperti yang terjadi saat ini, perkembangan luar biasa terjadi pada manajemen pengetahuan seiring adanya kebutuhan pemangku kepentingan yang berubah-ubah dan upaya para pesaing untuk mendapatkan keberhasilan yang perlu mempertimbangkan kebutuhan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis dan komprehensif yang membandingkan aktivitas dan proses organisasi dengan mengacu pada hasil yang dicapai berdasarkan keunggulan organisasi. Penilaian kinerja menyajikan sistem informasi organisasi untuk mengevaluasi kinerja dan keunggulan kualitas yang dimiliki organisasi. Menilai proses kinerja yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan merencanakannya untuk melakukan perbaikan. Organisasi harus berusaha untuk dapat tetap bertahan dan membutuhkan keterlibatan dari semua pihak pada tingkat nasional maupun global dengan tetap mengacu pada prinsip perbaikan terus-menerus yang dapat terwujud melalui optimalisasi manajemen kinerja. Upaya ini dapat dilakukan melalui berbagai langkah guna mendapatkan umpan balik dari lingkungan dan menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dengan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Kompetensi dapat diukur berdasarkan penilaian kinerja (Sarjana & Khayati, 2016).

Dalam kehidupan manusia maka akan selalu menghadapi berbagai sumber daya yang memiliki keterbatasan sedangkan kebutuhan hidup merupakan hal yang tidak terbatas. Konsep ini dapat meningkatkan perhatian terhadap pertumbuhan produktivitas dan memberikan peluang bagi keunggulan organisasi. Namun peningkatan kinerja tidak akan terwujud tanpa tercapainya kemajuan organisasi, analisis tantangan yang dihadapi, informasi sejauh mana implementasi kebijakan dapat dilakukan dan identifikasi berbagai permasalahan secara komprehensif. Pengukuran kinerja menjadi kebutuhan di setiap organisasi. Setiap organisasi memerlukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana harapan yang diinginkan dalam aktivitasnya termasuk organisasi swasta maupun publik yang memerlukan sistem evaluasi untuk pengembangan dan keberlanjutan organisasi secara kompetitif yang dapat dilakukan dengan mengukur efektivitas dan efisiensi program, proses dan tenaga kerja. Pencapaian tujuan organisasi memerlukan model yang sesuai dalam evaluasi kinerja karena dimungkinkan melalui model evaluasi dan revisi program yang komprehensif, dan organisasi tidak dapat menerapkan manajemen yang efektif tanpa disertai kenyataan dan hasil. Kinerja para karyawan perlu mendapatkan pengakuan maupun penghargaan yang relevan serta perlu diberikan kewenangan sesuai dengan kewajiban yang diberikan (Sarjana, 2012).

Penilaian kinerja tidak mungkin dilakukan tanpa memberikan definisi yang akurat karena perlu memperhatikan berbagai hal yang harus dievaluasi dalam organisasi. Konsep penilaian kinerja dapat diungkapkan oleh beberapa penelitian terdahulu dari para ahli berikut ini. Penilaian kinerja merupakan upaya menilai prestasi karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas mengacu pada serangkaian standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Lewaherilla et al., 2022). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu yang

berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratama & Sukarno, 2021). Pimpinan organisasi perlu mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengetahui dan merencanakan solusi terhadap permasalahan yang terjadi, mendorong semangat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya efisiensi dan tujuan organisasi (Ulfa & Kasmiruddin, 2018). Organisasi dituntut untuk meningkatkan pencapaian kinerja sesuai standar kualitas, kebijakan yang konsisten dan pengembangan kebijakan yang mendorong untuk meningkatkan kesadaran dalam pembangunan berkelanjutan (Sarjana & Widokarti, 2020).

Penilaian kinerja diidentifikasi melalui pengukuran sejauh mana kinerja mampu menyesuaikan dengan kebijakan, rencana dan sejauh mana efektivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dengan penetapan standar dan indikator evaluasi dalam proses operasional secara sistematis. Penilaian kinerja dapat mengacu pada keterlibatannya dalam menjalankan misi, tugas organisasi, dan hasil. Penilaian kinerja mengacu pada proses pengukuran yang memanfaatkan beberapa istilah seperti efisiensi, efektivitas, signifikansi yang mengacu pada prinsip dan konsep untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga mengacu pada proses kuantifikasi pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Penilaian kinerja lebih banyak mengacu pada instrumen manajemen dalam mengukur permasalahan secara umum dan mampu mengevaluasi apa yang telah dicapai dalam bentuk kualitas, kuantitas dan metode selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja mengarah pada upaya mendeteksi karakteristik karyawan berdasarkan umpan balik secara positif atau negatif dari hasil kinerja individu selama melakukan tugas. Penilaian kinerja ada sejak awal penciptaan manusia yang dilakukan dalam bentuk sifat dan perilaku dimana agama menjadi standar perilaku dan etika yang berlaku secara umum. Fenomena distribusi pekerjaan dalam pembentukan komunitas organisasi di mana evaluasi kinerja dipertimbangkan dalam proses promosi.

Tinjauan Penilaian Kinerja Organisasi

Perusahaan yang berdiri dapat berlangsung lama dan tetap eksis beroperasi serta dapat beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal merupakan harapan dan tujuan pendirinya. Diawal berdirinya sebuah perusahaan mempunyai visi dan misi sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut didirikan. Namun demikian sering para inisiatornya kurang memperdulikan arah dan tujuan perusahaan dengan prinsip seperti air mengalir berdasarkan pengalaman atau pengetahuan yang dialaminya. Pendiri perusahaan berpijak pada situasi dan kondisi tertentu misalnya ingin mendirikan perusahaan disebabkan karena sudah tidak sepaham / berbeda pendapat dari perusahaan yang sebelumnya berkarya pada perusahaan tersebut, sehingga memutuskan keluar dan mendirikan perusahaan sendiri. Dalam usaha mendirikan perusahaan baru tersebut diperlukan penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan yang tepat agar mampu bersaing dan eksis serta berkembang lebih baik dikomparasikan dengan perusahaan yang sebelum pendiri mendirikan perusahaan yang baru. Oleh karena itu pentingnya penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan perlu ditetapkan agar perusahaan dapat terarah dalam melaksanakan visi dan misinya sehingga tetap bertahan bertumbuh berkembang serta berkelanjutan sesuai harapan pendiri perusahaan.

Penilaian kinerja diarahkan untuk menentukan sejauh mana kesesuaian, efisiensi dan efektivitas serta umpan balik untuk mempengaruhi, merevisi dan memodifikasi kebijakan, program, dan manajemen organisasi. Untuk mencapai tujuan penilaian kinerja organisasi maka dapat dilakukan beberapa hal diantaranya melalui:

- 1) Pengembangan operasional organisasi secara tepat
- 2) Peningkatan proses perbaikan secara permanen (*kaizen*)
- 3) Peningkatan manajemen akademik
- 4) Pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal

- 5) Peningkatan kapabilitas dalam mencapai tujuan
- 6) Pengambilan keputusan yang lebih akurat
- 7) Meningkatkan kerjasama komunitas dengan organisasi
- 8) Meningkatkan kerjasama anggota organisasi dan merencanakan perubahan
- 9) Akuntabilitas organisasi berdasarkan layanan yang diberikan
- 10) Keberhasilan organisasi
- 11) Klarifikasi apabila terjadi permasalahan yang ada di lingkup organisasi
- 12) Deteksi dini permasalahan baru akibat masalah yang belum terselesaikan dalam organisasi

Pengertian Produktivitas Kerja

Sebuah organisasi yang sukses tergantung pada seberapa tinggi kinerja karyawan dapat memenuhi tujuan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Sudirman et al., 2021). Prestasi kerja dalam organisasi adalah sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: dukungan organisasi, kemampuan atau efektivitas komitmen organisasional dan prestasi kerja setiap individu yang bekerja setiap unit (Babalola, 2016). Karyawan merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Banyak faktor mempengaruhi perilaku karyawan dalam sebuah organisasi yang melibatkan keinginan organisasi untuk terus kompetitif, yang salah satunya disebut dengan komitmen organisasional (Cherian et al., 2018). Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep organisasi yang paling penting bagi organisasi untuk mendorong produktivitas kinerja dan efektivitas kerja (Gunlu et al., 2010).

Produktivitas memiliki arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan sumber daya yang digunakan (input).

Produktivitas merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan, untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut (Robbins & Judge, 2022), produktivitas adalah ukuran kerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Menurut (Mathis & Jackson, 2011), “produktivitas adalah pengukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerja yang diselesaikan, dipertimbangkan biaya dari sumber daya yang digunakan”. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2011), produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang/jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang).

Jenis-jenis Produktivitas

Dengan penekanan yang lebih besar diberikan kepada HR Analytics, ada tantangan yang meningkat dalam mengadaptasi HR Analytics dalam organisasi dalam hal volume tinggi data tidak terstruktur dan mentah yang tersedia untuk dipelajari, kurangnya keahlian pada model yang tersedia untuk mempelajari dan menganalisis data ini, perangkat lunak dan kecanggihan teknologi yang tersedia untuk analisis dan juga manusia yang kompleks alam. Faktor-faktor ini ditemukan membawa kesulitan dalam konseptualisasi analitik SDM (San-Martín et al., 2019). Hasil dari studi menunjukkan bahwa kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentang analitik yang dikombinasikan dengan pemahaman bisnis, ketersediaan kualitas data yang buruk untuk analisis, ketidakmampuan untuk menafsirkan hasil dan kesalahpahaman hasil merupakan tantangan lebih lanjut bagi peran mitra bisnis strategis profesional SDM dalam organisasi. Dalam suatu instansi, terdapat beberapa jenis produktivitas yang menentukan produktivitas tenaga kerja. Menurut (Daft, 2006), ada dua jenis produktivitas kerja yaitu:

1. Produktivitas faktor total, yaitu rasio *output* total terhadap *input* tenaga kerja, modal, bahan baku dan energi.

2. Produktivitas parsial, yaitu rasio *output* total terhadap suatu kategori *input* penting.

Saat ini adaptasi perusahaan dan organisasi sangat diperlukan untuk mengantisipasi dinamika perubahan kecepatan akses teknologi informasi. Langkah-langkah telah banyak dilakukan beberapa perusahaan dan organisasi untuk mendorong sumber daya internal dapat berkembang mengikuti dinamika tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu instrumen penting bagi perusahaan dan organisasi karena memiliki kemampuan sebagai pendorong berkembangnya suatu perusahaan dan organisasi (Setyaningrum et al., 2016). Setiap perusahaan dan organisasi saat ini berupaya untuk meningkatkan performa kinerja karyawan dan pegawainya. Banyak langkah telah dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut sebagai dasar untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja yang baik tentu bukan terjadi begitu saja melainkan ada faktor yang mempengaruhinya, yakni pengaturan diri yang baik. Prakarsa seseorang dalam berinteraksi dapat dilihat bagaimana proses komunikasi yang terjalin dengan pengaturan emosional yang stabil. Aspek kecerdasan emosional memiliki peranan yang strategis sebagai instrumen dalam mengelola komunikasi yang efektif. Menurut (Robbins & Judge, 2022), jenis-jenis produktivitas kerja yaitu:

1. Produktivitas total, yaitu perbandingan antara total keluaran dengan total masukan per satuan waktu.
2. Produktivitas parsial, yaitu perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan per satuan waktu.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Pada dasarnya organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia, begitu pula sebaliknya manusia dapat merubah organisasi melalui suatu kebiasaan yang dalam jangka waktu yang panjang dapat menjadi budaya (Umiyati et al., 2022). Pengetahuan tentang perilaku manusia sangat penting dipelajari untuk mengetahui determinasi perilaku

dan interaksi yang terjadi dalam organisasi. Dengan pengetahuan tersebut dapat organisasi dapat membangun kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal (Putri et al., 2021). Melalui kerjasama ini akan diperoleh sebuah kesepakatan untuk mencapai tujuan bersama. Adapun bentuk dari kesepakatan ini adalah pembagian pekerjaan sesuai kompetensi dan terbangunnya rasa tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang diberikan. Pada tahapan ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa karyawan telah membangun sebuah hubungan formal atas dasar ikatan yang terbangun antara organisasi dan lingkungan yang ada. Bentuk penerimaan ini merupakan respon yang diberikan atau dapat dikatakan sebagai sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap sumber daya manusia dalam hal ini karyawan. Untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, tidak hanya membutuhkan bahan baku dan tenaga kerja saja dalam sebuah proses produksi, tetapi juga harus didukung oleh beberapa faktor lainnya. Menurut (Sutrisno, 2015), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan

Yaitu untuk membuat karyawan menjadi lebih terampil dalam menggunakan peralatan kerja dengan cara-cara yang tepat.

2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Hubungan ini akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Yaitu bagaimana pandangan seorang atasan terhadap bawahannya dan sejauh mana bawahan diikuti sertakan dalam penentuan tujuan perusahaan.

Menurut (Hasibuan, 2017), faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja, yaitu:

1. Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan atau motor pendorong kegiatan seseorang kearah tujuan tertentu dan melibatkan berbagai kemampuan yang dimiliki untuk mencapainya.

2. Kedisiplinan

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku.

3. Etos Kerja

Etos kerja merupakan pandangan untuk menilai sejauh mana seseorang melakukan pekerjaannya dan terus berupaya untuk mencapai hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya.

4. Keterampilan

Keterampilan yang dilihat melalui faktor teknis maupun manajerial sangat menentukan tingkat pencapaian produktivitas karyawan. Dengan demikian setiap individu selalu dituntut untuk terampil dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama dalam perubahan teknologi mutakhir.

5. Pendidikan

Pendidikan harus dikembangkan yaitu dengan melalui jalur pendidikan formal maupun informal. Karena setiap penggunaan teknologi hanya akan dapat dikuasai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang handal.

Daftar Pustaka

- Afwa, A., Djajasinga, N. D., Sudirman, A., Sari, A. L., & Adnan, N. M. (2021). Raising the Tourism Industry as an Economic Driver. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, 560(Acbleti 2020), 118–123.
- Babalola, S. S. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935–946. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Cherian, S., Alkhatib, A. J., & Aggarwal, M. (2018). Relationship Between Organizational Commitment and Job satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 4(1), 36373–36400. <https://doi.org/10.15520/jassh41276>
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen*. Salemba Empat.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N. S. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Hotel Managers In Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 21). PT Bumi Aksara.
- Kurniawan, A., Rukiastiandari, S., Yusuf, F., Utomo, K. P., Yuliawan, E., Risa Alvia, Alfatih S. Manggabarani, Imanuddin Hasbi, R. Y., Putra, A. R., Sudirman, A., Utami, D. A., & Anggraini, R. I. (2022). *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Lingiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., & Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition (Fifteenth)*. Pearson Education Limited.
- San-Martín, P., Fernández-Laviada, A., Pérez, A., & Palazuelos, E. (2019). The teacher of entrepreneurship as a role model: Students' and teachers' perceptions. *International Journal of Management Education*, August, 100358. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100358>
- Sarjana, S. (2012). Pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas. *Jurnal Perkotaan*, 4(2), 89–101.

- Sarjana, S., & Khayati, N. (2016). Strategi Implementasi Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Pemberian Penghargaan Guru Yang Unggul. *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 6(2), 27–36.
- Sarjana, S., & Widokarti, J. R. (2020). Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 132, 74–80. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.017>
- Setyaningrum, R., Utami, H., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh kecedasan emosional terhadap kinerja (studi pada karyawan PT. jasa raharja cabang jawa timur). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 36(1), 211–220.
- Sudirman, A., Candra, V., Dharma, E., & Lie, D. (2021). Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 54(1), 68–79.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Ulfa, A., & Kasmiruddin. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. *JOM FISIP*, 5(II), 1–10.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Dr. Sofiyan, S.E., M.MA

Lahir di Kota Medan, 27 Maret 1970. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Sisingamangaraja XII Tahun 2001. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Medan Area dan lulus pada tahun 2006. Kemudian melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus pada tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia dan Pascasarjana Prodi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.

Email Penulis: sofiyan.stie@gmail.com

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR

Ratnawati, S.E., M.M
Universitas Gajah Putih

Pendahuluan

Bermula dari pengertian manajemen yang menyebutkan bahwa manajemen itu adalah seni dan ilmu mengatur kegiatan orang lain dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam organesasi. Dengan demikian orang yang berada dalam sebuah organasasi itu sesungguhnya ujung tombak dari keberhasilan sebuah organesasi, maka sesuai dengan fungsi manajemen yakni merencanakan pelatihan dan pengembangan bagi orang-orang yang berada didalam organesasi tersebut, agar dapat meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organesasi.

Hasil dari pelatihan dan pengembangan orang – orang akan bermuara pada jenjang pekerjaan yang dilaksankannya, semakin banyak orang yang dilatih sebelum bekerja maka semakin kecil tingkat kesalahannya bekerja dan semakin meningkat volume kerjanya. Adapun tugas dari manajemen adalah melatih, mendidik dan menilai seseorang yang merupakan fungsi dari pengembangan karyawan dalam organesasi, ditambah lagi dengan membina karyawan tersebut untuk mengembangkan karirnya.

Dewasa ini kebutuhan pengembangan karir karyawan itu tidak hanya datang dari kemauan atau ambisi dan kepuasan dari seseorang pekerja itu sendiri, namun terlebih dari perusahaan atau organisasi di bidang manajemen harus merencanakan pengembangan karir bagi perusahaannya. Karena terdapat pengaruh yang sangat besar pengembangan karir karyawan dengan kinerja perusahaan itu. Ada beberapa alasan pengembangan karir karyawan ; pertama, jika organisasi itu ingin tetap bertahan dalam lingkungan organisasi yang semakin ketat persaingannya, maka mengharuskan untuk mengembangkan sumber daya yang ada dalam organisasi itu ,kedua jika organisasi tidak ingin kehilangan orang - orang yang terampil dari organisasinya. Dalam BAB ini kita akan membahas tentang manajemen Pengembangan Karir pegawai yang ada di sebuah organisasi. Ada beberapa sub pokok bahasan yang dirasa penting dalam manajemen pengembangan Karir, yang semuanya ini merupakan tugas dari manajemen karir yang ada di sebuah organisasi. Serta manfaat dari pengembangan karir bagi pegawai maupun bagi organisasi.

Manajemen Karir

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mempunyai fungsi perencanaan dan fungsi pengadaan tenaga kerja dan fungsi pengembangan. Berarti manajer merencanakan penentuan karyawan yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun sebelumnya. Kemudian fungsi pengadaan karyawan yakni berusaha untuk memperoleh sejumlah karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Selanjutnya ada fungsi pengembangan karyawan, sesudah diperoleh dari rekrutmen semua karyawan tugas manajer personalia adalah pengembangan bagi para pekerja agar mereka tidak merasa bosan dan jenuh dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Pengembangan karyawan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang sesuai untuk peningkatan kinerja yang tepat. Untuk memajukan

sebuah organisasi tidak hanya sebuah strategi yang diterapkan akan tetapi yang tidak kalah penting adalah penataan karir karyawan yang ada dalam organisasi tersebut yang merupakan tugas yang amat rumit bagi manajemen sumber daya manusia. Alasan pentingnya manajemen sumber daya manusia memikirkan karir karyawan perubahan kebutuhan, teknologi, dan reorganisasi pekerjaan dan mempertahankan loyalitas karyawan terhadap sebuah organisasi.

Salah satu tugas manajemen perusahaan harus mendukung perkembangan karir para karyawannya, agar dapat bekerja secara efektif dengan cara mengadakan penilaian yang cermat terhadap situasi tempat karir berlangsung dan segera merencanakan latihan dan pengembangannya. Menurut Fajar dan Heru (2010) Manajemen Karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konsling karir, serta pengambkian keputusan karir.

Dengan demikian tidak mengherankan jika perencanaan dan pengembangan karir telah menjadi persoalan besar dalam perusahaan saat ini, ada beberapa penyebabnya yaitu Meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan pribadi. Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama. Meningkatnya tingkat pendidikan dan aspirasi mengenai jabatan dan Pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan untuk di promosikan. Dalam penataan karir karyawan ternyata antara perusahaan harus sejalan dengan karyawan itu sendiri harus beriringan, agar karyawan merasa dihargai dan merasa puas dalam bekerja bagi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, manajemen dihadapkan pada tantangan untuk menghadapi dan mampu menangani karir karyawan.

Secara luas manajemen karirmeliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatian ini dimulai dari proses penarikan pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai. Menurut Walker (1980) seperti

dikutip dalam Fajar dan Heru (2010) Membuat sederetan isu dalam manajemen karir.

Ruang lingkup Manajemen Karir

1. Rekrutmen, Meliputi Penerikan Pelamar Kerja, Menentukan persyaratan penerimaan pegawai, Seleksi calon pegawai, dan Orientasi dan latihan pra jabatan.
2. Penempatan, Diawali dari menentukan persyaratan kerja dan jalur karir. Menentukan system penempatan, menentukan pekerjaan yang membutuhkan pegawai baru, Menentukan prosudur seleksi, Mendisain manajemen/ program seleksidan menentukan seleksi relokasi.
3. Pelatihan dan pengembangan. Bertugas menentukan mekanisme pelatihan, perencanaan karir individual, Merancang dan mengembangkan program serta riset dan evaluasi
4. Dekrutmen, Manajemen karir juga berperan dalam pemberhentian karyawan, pensiun, demosi dan transper.

Sesuai dengan defenisi organesasi yaitu kumpulan duaorang atau lebih yang bekerja sama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, disini ada kebutuhan dan harapan bersama antara yang ingin dicapai. Dari pihak pegawai bagaiman dengan berada dalam sebuah organesasi mendapat memenuhi kebutuhan, dan demikian juga dengan organesasi ingin memenuhi kebutuhan pencapaian tujuan. Maka yang menyatukan kedua kebutuhan ini adalah peran dari manajemen karir.

Menurut Walker (1980) seperti yang kutip dalam Maria & Hidayat(2008) dalam Fajar & Heru (2010) menggambarkan menajemn karir sebagai muara yang dapat menyatukan kebutuhan organesasi dan kebutuhan pegawai. Adapun kebutuhan organesasi berupa rencana dan pencapaian tujuan sudah barang tentu memerlukan orang lain dalam hal ini pegawai untuk melaksanakan rencana dan tujuan tersebut. Dipihak lain ada kebutuhan

pegawai yang harus dipenuhi, yaitu rencana dan tujuan pengembangan karir pegawai, untuk menyatukan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pegawai diperlukan suatu manajemen yang menguntungkan kedua belah pihak dengan beberapa aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal ini manajemen karir.

Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia yakni melaksanakan peramalan kualitas dan kuantitas pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi, kemudian melaksanakan perikrutan pegawai setelah itu mengadakan seleksi sesuai dengan tempat yang akan diisi dalam organisasi tersebut. Selanjutnya memenuhi kebutuhan pegawai dengan memberikan kompensasi dan pendidikan dan pelatihan untuk meniti karirnya. Serta tugas yang terakhir dari manajemen karir adalah rekrutmen.

Pengertian Karir

Secara umum istilah karir sering diartikan suatu jejang jabatan yang diduduki oleh seseorang dalam masa kerjanya, urutan sejak ia diterima sebagai pekerja kemudian naik satu tingkat dari semula dan terus naik ketingkat yang lebih tinggi sampai kepada jabatan akhir menjadi direksi atau direktur atau jabatan yang paling tinggi yang ada dalam perusahaan dimana dia bekerja dan selama seseorang itu bekerja. Tentu hal ini tidak serta merta seperti membalikan telapak tangan namun harus melalui beberapa proses dan melibatkan banyak pihak.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) Karier (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pada pemberi kerja. Sukrispianto (2019) Secara teknis suatu karir merupakan proses dimana individu yang memiliki jabatan tertentu dalam masa waktu tertentu pula memiliki kecendrungan untuk meningkatkan kedudukan dan kepangkatan sesuai

dengan prestasi yang diberikan demikian juga sebaliknya dapat juga menurun.

Handoko dalam Sukrispiano mengatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Menurut Kristanto, Rudi (2003) dalam Sukrispiano (2019) Definisi karir dilihat dari dua sisi yaitu, (1). Pandangan bahwa karir bersifat *structural* dari sebuah pekerjaan atau sebuah organisasi. Dalam hal ini karir dilihat dari urutan – urutan posisi seseorang, atau jalur mobilitas dalam suatu organisasi. (2) Karir bersifat individu yaitu lebih menekankan pada profesionalisme.

Secara singkat, karir dapat didefinisikan sebagai sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan interpretasi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan) dan kegiatan semasa kerja seseorang. Ada pendapat yang dikemukakan oleh Haneman et al. (1983) dalam Fajar dan Heru (2010) mengatakan perjalanan karir pegawai dimulai pada saat ia menerima pekerjaan di suatu organisasi. Perjalanan karir ini memungkinkan akan berlangsung beberapa jam saja atau beberapa hari atau saja berlanjut sampai 30 atau 40 tahun kemudian. Perjalanan karir ini mungkin berlangsung di satu pekerjaan di satu lokasi atau melibatkan serentetan pekerjaan yang tersebar diseluruh negeri atau seluruh dunia.

Handoko (2000) seperti yang dikutip dalam Sutrisno (2011) mengemukakan bahwa istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing – masing peran dan status mereka. Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.

Menurut Gibson, Ivancevich & donnelly, 1987 seperti yang dikutip dalam Sutrisno (2011) mengemukakan bahwa Karir tercermin dalam gagasan dimana orang akan selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti dalam diri seseorang itu adanya keinginan untuk mendapatkan tantangan yang lebih besar, adanya keinginan untuk mendapatkan status dan prestise serta adanya keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Kemajuan karir sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka dari pada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan Karir sebenarnya juga menjadi tanggung jawab kedua belah pihak Mereka yang mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karir harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan karirnya. Ruky (2003) dalam Sutrisno. Dalam ilmu pengetahuan tentang perilaku pada umumnya karir mempunyai 3 pengertian, yaitu

1. Karir sebagai sejarah pekerjaan atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.
2. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau kelokasi-lokasi yang lebih baik hierarki hubungan kerja, selama kehidupan kerja seseorang.
3. Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas dalam jalur karir, (Sutrisno 2011).

Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

Perencanaan karir adalah sebuah susunan rencana yang dibuat oleh Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menempatkan pegawai pada tempat yang dibutuhkan organisasi dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan prestasi seseorang yang akan menaiki jabatan tertentu. Sebelum menduduki jabatan tertentu maka tugas utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merencanakan karir pegawainya. Setiap manajer mempunyai tanggung jawab untuk merencanakan

pengorganisasian pegawainya kedalam pola interaksi yang akan memudahkan pencapaian sasaran unit.

Menurut Fajar dan Heru (2010) Perencanaan Karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seseorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Perencanaan karir harus dilakukan kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Melalui perencanaan karir seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri mempertimbangkan kesempatan alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Dalam merencanakan karir pegawai tugas para manajer harus mengetahui terlebih dahulu apa saja dorongan-dorongan dan kebutuhan-kebutuhan dasar dari pegawai itu untuk meniti karirnya. Nah setelah ini terkumpul dan teridentifikasi barulah manajer itu membuat rencana pelatihan dan pengembangan karir yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Banyak pertimbangan yang harus dilakukan oleh manajemen karir pada saat perencanaan karir pegawai karena tidak hanya memenuhi kebutuhan pegawai saja melainkan harus menyelaraskan dengan kebutuhan organisasi juga. Adapun pertimbangan tersebut diantaranya; tingkat pendidikan pegawai, motivasi yang dimiliki pegawai itu, penguasaan teknologi yang saat ini memegang kendali penuh dalam semua aspek, kemudian diikuti oleh seberapa baik pegawai ini menjalin hubungan sesama pegawai baik di dalam maupun di luar organisasi.

Ditinjau dari aspek pegawai, perubahan pesat dalam tata cara melaksanakan pekerjaan memerlukan keterampilan dan kemampuan baru dari seluruh pegawai baik yang bekerja bagian yang paling rendah, menengah maupun yang berada di bagian atas. Dengan demikian perlu dibuat rencana pelatihan dan pendidikan bagi pegawai yang dapat meningkatkan kinerjanya dan mendukung peningkatan kinerja organisasi

Menurut Fajar& Heru (2010) Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organesasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Melalui perencanaan karir seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dnmerencanakan aktivitas –aktivitas pengembangn proktis. Ada dua (2) macam perencanaan karir pegawai.

1. Perencanaan karir ditingkat organesasi, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal baru seperti:

a. Profil kebutuhan pegawai,

Profil keburuhan pegawai adalah gambaran kualitatif dan kuantitatif yang diperlukan oleh organesasi untuk mencapai tujuan organesasi secara efesien. Adapun yang diperlukan ini adalah perbedaan antara apa yang ada sekarang dengan apayang seharusnya ada. Untuk mengetahui profil kebutuhan inilah maka dinamika perubahanprofil pegawai harus dipetakan.

b. Diskripsi jabatan/pekerjaan,

Dalam sebuah organesasi harus mempunyai gamaran umum tentang daftar untuk semua jenis jabatan /pekerjaan lengkap dengan persyaratan untuk mengerjakannya.

c. Peta jalur karir.

Peta jalur arir adalah gambaran yang berisi berbagai nama jabatan besrta alur-alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan yang lain. Alur-alur ini berarti kemungkinan beralihnya pegawai dari satu jabatan kejabatan yang lainnya. Dengan melihat peta-peta ini pagawai akan segera tahu dan mengerti masa depan kairinya sendiri.

d. Mekanisme penilaian pegawai.

Karir pegawai berkaitan erat dengan kinerja pegawai.

Karena itu kinerja pegawai harus dinilai secara akurat. Untuk itu diperlukan suatu mekanisme penilaian yang jelas.

2. Perencanaan Karir Individu Pegawai.

Perencanaan karir seorang pegawai dimulai sejak ia masuk ke sebuah organisasi dan berakhir ketika ia berhenti bekerja di organisasi itu. Jadi tujuan perencanaan karir pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karir pegawai tersebut di masa depan, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karir tersebut dapat di capai secara efisien dan efektif.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) Perencanaan yang berpusat pada individu itu lebih berfokus pada karir individu dari pada kebutuhan organisasi. Bagi individu-individu yang mengatur karir mereka, harus menjalani beberapa aktivitas berikut.

- a. Penilaian diri sendiri, Masing-masing individu harus memikirkan apa saja yang menarik bagi mereka, apa yang tidak disukai dan apa yang dapat dilakukan dengan baik serta kelebihan dan kekurangan mereka.
- b. Umpan balik atas realitas, karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapasitas mereka, dan dimana mereka cocok ditempatkan dalam rencana-rencana organisasi di masa yang akan datang. Sumber atas informasi ini harus melewati umpan balik penilaian kinerja.
- c. Menentukan tujuan-tujuan karir. Memutuskan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu, dan menuliskannya semuanya menentukan tingkat seseorang untuk menentukan mengejar karir pilihan. Tujuan-tujuan ini didukung oleh rencana jangka pendek bagi individu tersebut untuk mendapatkan

pengalaman atau pelatihan yang diperlukan untuk bergerak maju dalam mengejar tujuan tujuan karir.

Empat Karakteristik Individual yang Mempengaruhi Pilihan Karir:

- a. Minat, Orang-orang cenderung mengejar karir yang mereka percaya sesuai dengan minatnya.
- b. Citra diri, Karir dalam perluasan dari citra diri seseorang, begitu pula dengan pembentukan karekternya Orang-orang yang mengikuti karir dimana mereka dapat "melihat" dirinya melakukan dan menghindari karir yang tidak sesuai dengan persepsi bakat, motivasi, dan nilai mereka.
- c. Kepribadian, Faktor ini meliputi orientasi pribadi dan kebutuhan pribadi seorang karyawan. Individu yang memiliki jenis kepribadian tertentu condong ke kelompok pekerjaan yang berbeda.
- d. Latar Belakang Sosial, Status social ekonomi, tingkat pendidikan dan pekerjaan orang tua seseorang juga merupakan factor yang termasuk dalam katagori ini.

Tahap-tahap Karir

Tahap karir itu berjalan sesuai dengan tahap-tahap tertentu, masing-masing tahapakan berbeda beda menurut orientasi dan kemetangan diri karyawan itu. Dessler (1997), seperti yang dikutip dalam Sukrispinto (2019) membagi tahap-tahap karir dalam lima tahap utama

1. Tahap Pertumbuhan, Yaitu adanya hasrat untuk mengembangkan pemahaman diri melalui identifikasi dan interaksi dengan orang lain seperti keluarga, teman, dan guru,
2. Tahap Penjelajahan, Seseorang dalam tahap ini mencoba menjelajahi berbagai alternative kedudukan dan mencocokkan alternative-alternatif tersebut berdasarkan apa yang mereka ketahui (pelajari) dan kemampuan yang dimiliki.

3. Tahap Penetapan, pada tahap ini seseorang akan memantapkan langkah karir pada satu pekerjaan.
4. Tahap pemeliharaan, tahap ini merupakan kebalikan dari tahap sebelumnya, dimana orang-orang sudah tidak lagi mencari-cari peluang karir ditempat yang lain. tetapi semaksimal mungkin mereka akan menjaga agar pekerjaan yang ada sekarang dapat dipertahankan samai batas akhir yang ditetapkan oleh organesasi.
5. Tahap kemerosotan. Yang menentukan pada tahap ini adalah usia seseorang, oaring mungkin harus mengurangi tanggung jawab merka dan mengalihkannya kepada yang lebih muda. Misalnya memasuki usia pensiun.

Mekanisme Perencanaan Karir

Dari pembahasan diatas ternyata perencanaan karir ini diperuntukkan bagi karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan/organesasi, namun yang melaksanakan bagaimana mekanismenya ini dilakukan oleh Manejer Karir yang ada dalam organesasi tersebut. Menurut Fajar dan Heru (2010) ada beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karir pegawai.

1. Analisa kebutuhan Karir Individu, Yakni proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai agar dengan demikian karir ayng bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya. Ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai yaitu *carrer by objective* dan *Analisa peran-kompetensi*.
 - a. Career By Objektive yaknidengan cara pegawai dibimbing untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang dirinya sendiri:
 - a) Dimana saya saat ini
 - b) Siapa saya
 - c) Apa kelebihan dan kekurangan saya

- d) Apa yang sebenarnya yang saya capai
 - e) Pekerjaan apakah yang paling cocok bagi saya
 - f) Jabatan apa yang paling cocok untuk saya.
- b. Analisa Peran – Kompetensi, Yang dimaksud dengan analisa peran _ kompetensi disini adalah analisa untuk mengetahui peran (Jabatan) apa yang paling sesuai untuk seseorang pegawai, kemudian mengkaji kompetensi apa saja yang telah dikuasai oleh pegawai dan kompetensi mana yang belum dikuasai. Contoh Peran atau jabatan dalam sebuah pusdiklat, Misalnya, Evaluator, Fasilitator Tim, Konselor, Penulis bahan Ajar, Intstruktur, Manejer Diklat, Pemasar, Spesialis media, Analis Kebutuhan Diklat, Administator, Program, Perancang Program, Analis Tugas, Peneliti dan Pengembangan Kurikulum.

Sedangkan contoh kompetensi yang harus dikuasai oleh orang-orang yang mempunyai peran di atas, Misalnya.;

- a) Pengetahuan tentang pendidikan orang dewasa
 - b) Keterampilan Komputer
 - c) Pengetahuan dalam pengembangan kurikulum
 - d) Keterampilan komunikasi
 - e) Kemampuan meneliti
 - f) Kemampuan menulis bahan ajar.
2. Pemetaan karir Individu, Yakni suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan pegawai itu untuk memangkujabatan tertentu.
3. Penilaian Kinerja Individu, Penilaian kerja individu sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kerja seorang pegawai.

4. Identifikasi Usaha Untuk Mencapai Tujuan Karir, Seorang pegawai harus berusaha mengetahui apa saja yang menjadi syarat untuk jabatan tertentu yang ingin kita capai.

Pengembangan Karir

Fungsi manajemen karir yang pertama adalah perencanaan karir, kemudian dilanjutkan dengan fungsi pengembangan karir. Pengembangan karir dimulai dari rencana-rencana karir sumber daya organisasi yaitu dengan proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan mengevaluasi kinerja pegawai untuk dapat melaksanakan pengembangan karir pegawai. Menurut Fajar dan Heru(2010: 130) menyebutkan bahwa Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk pengembangan potensi tersebut. Berdasarkan pendapat Andrew(1982) seperti yang dikutip dalam Mangkunegara(2008:77) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai yang merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Rencana Pengembangan karir pegawai harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sebagai induknya terlebih lagi manajer karir harus melihat potensi pegawai yang akan dipromosikan jabatannya dengan kapasitas kemampuan dan kebutuhan perusahaan dalam mengarahkan karir pegawai itu. Untuk itu proses Pengembangan SDM dalam sebuah organisasi mempunyai tahapan – tahapan sebagai berikut;

1. Merumuskan rencana Sumber Daya Manusia
2. Menyebutkan kapasitas kapasitas yang penting
3. Menjalankan rencana suksesi
4. Menilai kebutuhan pengembangan

5. Melaksanakan rencana pengembangan untuk organisasi dan individu
6. Menentukan pendekatan – pendekatan Pengembangan, yaitu pada pekerjaan(job-site) dan Diluar Pekerjaan(off-site)
7. Mengevaluasi keberhasilan pengembangan (Menurut pendapat Mathis & Jackson 2006:354).

Menurut Handoko (2000), seperti yang dikutip dalam Sutrisno (2011) mengatakan bahwa Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh karyawan mungkin minta berhenti dan pindah ke perusahaan lain. Sutrisno (2011) mengemukakan pendapat Pengembangan karir itu mempunyai arah dan pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya, sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah -arah dan jalur pengembangan karir meliputi:

1. *Encichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.
2. *Laternal*, yaitu pengembangan kearah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberi kepercayaan dan kepuasan yang lebih besar.
3. Vertikal, yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dibidang keahlian khusus.
4. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ketempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

5. *Exploration*, yaitu menjelajah kearah yang lebih luas kedalam pilihan karir didalam unit organesasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potansi karir yang akan dipilih.
6. *Realignment*, yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang baru.

Analisa Kebutuhan Pengembangan Karir

Pengembangan karyawan dimulai dengan menganalisa kebutuhan organesasi dan para individu. Ada beberapa metode yang digunakan oleh organesasi untuk menilai kebutuhan pengembangan meliputi penggunaan:

1. Pusat-pusat penilaian. Pusat Penilaian iut adalah sekumpulan instrument dan latihan yang dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan seseorang.
2. Tes Psikologis, Tes seperti ini dapat memberikan informasi yang berguna atas individu-individu tersebut tentang factor-faktor seperti motivasi, kemampuan berpikir, gaya kepeimpinan, ciri-ciri respons antar personal dan pilihan pekerjaan
3. Penilaian Kinerja, Penilaian pekerjaan yang dilakukan dengan baik bias menjadi sumber informasi pengembangan.
4. Perencanaan Suksesi, Proses pengidentifikasian rencana jangka lebih panjang untuk penggantian karyawan-karyawan kunci secara berurutan. Semua ini dikutip dari pendapat Mathis dan Jackson (2006).

Memilih Sebuah Pendekatan Pengembangan Karir

Menurut Mathis dan Jackson (2006), ada dua pendekatan pengembangan karir yaitu; Pertama metode-metode pada pekerjaan, dan Kedua Metode-metode diluar kantor.

1. Metode pada pekerjaan. Pada metode ini biasanya digunakan untuk mengembangkan manajer tingkat menengah dan tingkat yang lebih atas secara efektif. Pendekatannya dengan:
 - 1) Pelatihan
 - 2) Pemberian tugas/Pertemuan komite
 - 3) Rotasi Pekerjaan
 - 4) Posisi Asisten
 - 5) Perkembangan secara online
 - 6) Pusat Pengembangan/ Universitas Korporasi/Organisasi pembelajaran
2. Metode Diluar Kantor Pendekatan ini dilakukan dengan cara:
 - 1) Pelajaran Kelas dan Gelar, Mis Kuliah disalah satu Universitas untuk mendapatkan gelar
 - 2) Pelatihan Hubungan Manusia
 - 3) Simulasi
 - 4) Pelatihan Diluar Dan Cuti Panjang

Menurut Marlia dan Hidayat seperti dikutip dalam Fajar & Heru (2010) Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implimentasi) perencanaan karir yang dalam penerapannya dapat dipengaruhi oleh beberapa factor berikut ini:

1. Hubungan Pegawai dengan Organisasi,
2. Personalia Pegawai
3. Faktor Eksternal
4. Politik dalam organisasi
5. Sistem Perhargaan
6. Jumlah Pegawai

7. Ukuran dan Kultur Organesasi

8. Tipe Manajemen

Jadi Faktor yang mempengaruhi penerapan perencanaan karir pegawai itu bukan saja factor internal yang ada dalam diri pegawai, melainkan ada beberapa factor seperti yang telah disebutkan diatas.

Menurut Rachmawati (2008) menyebutkan bahwa ada pengembangan kairir pegawai dapat melalui:

1. Pendidikan Karir, merupakan tugas manajemen karir untuk memotivasi pegawai.
2. Memberikan data informasi tentang jenjang karir pada organesasi
3. Bimbingan Karir, untuk memberikan pemahaman tentang penentuan karir yang paling tepat bagi karyawan.

Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2011) Pengebangan karir dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan badi karyawan. Adapun manfaat pengembangan

Bagi Karyawan adalah:

- 1) Mengembangkan potesi, kemampuan dan ketermpilannya.
- 2) Mengetahui kalur pengembangan karir karyawan dalam organisasi
- 3) Mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya.

Bagi Organisasi:

- 1) Mengendalikan tingkat keluar masuknya Pegawai
- 2) Membantu terlaksannya program kaderisasi
- 3) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja,
- 4) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/ tidsk terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif sehingga dapat diambil tindakan segera.

Daftar Pustaka

- Fajar, AL, Siti. Heru, Tri. (2010) *Manajmen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Mathis.L. Robert, Jackson, H. John. (2006) *Human Resouece Mnagement* Jakarta. Penerbit Salemba Empat
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. Drs., M.Si.Psi. Dr. (2008) *Manajemen Sumber Daya Mnusia Perusahaan* Bandung. Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Rachmawati, Kusdyah, Ike Hj. SE.MM (2008) *manjemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- Sukrispiyanto.Drs, M.M. (2019) *Manjemen Sumber Daya Manusia* Sidoarjo, Penerbit Indomedia Pustaka.
- Sutrisno, Edy.M.Si DR. (2011) *Manjemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Penerbit Kencana

Profil Penulis



Ratnawati, S.E., M.M

Tamat SMA Negeri 1 Takengon Aceh Tengah tahun 1985. Melanjutkan Kuliah Di Banda Aceh merupakan Ibu Kota Provinsi Aceh, Saya memilih Jurusan Manajemen Pada Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta dan tamat tahun 1989. Tahun 1992 saya diminta untuk menjadi asisten dosen di STIE Gajah Putih satu satunya Perguruan tinggi yang baru didirikan dikota ku kala itu. Saya mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Dan manajemen Pemasaran. Tahun 2006 saya diakui menjadi dosen oleh Dikti dengan NIDN 0121076501. Tahun 2007 melanjutkan pendidikan saya ke Strata 2 dengan jurusan yang sama di Universitas Syiah Kuala. Pernah menjabat pembantu Dekan, kemudian Menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2013- 2017. Menjadi Nara Sumber dalam pelatihan –pelatihan di daerah maupun luar daerah yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemasaran Dan Kewirausahaan.

Email Penulis: ratnawatiugp@gmail.com

MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL

Ir. M Nasri Abd.Wahid, M.Eng.Sc, M.Kom
STIE Indonesia Malang

Paradigma Baru: Era Dijital

Perusahaan adalah entitas usaha yang kegiatannya mengolah bahan baku menjadi produk, baik barang maupun jasa. Dalam mengolah bahan baku menjadi produk diperlukan SDM, peralatan, sistem dan prosedur operasional serta memerlukan tempat memproses, baik proses administrasi perkantoran maupun proses produksi pabrik hingga mengelola distribusi ke konsumen. Perusahaan dipimpin seorang pimpinan sebagai pengendali sekaligus pengambil keputusan dan dibantu jajaran manajemen yang melaksanakan fungsi administrasi dan teknis agar semua proses berjalan dengan baik.

Perusahaan akan selalu berorientasi pada produk yang berkualitas, terjangkau yang dapat diterima pasar dan dapat bersaing (kompetitif). Oleh karena itu perusahaan secara berkala melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan berkenaan dengan perkembangan pesaing, evaluasi portofolio kinerja perusahaan, evaluasi sarana prasarana dan evaluasi Sumber Daya (Bahan dan SDM).

Kemajuan teknologi bertumbuh pesat, baik teknologi peralatan (mesin) maupun teknologi informasi yang dikenal sebagai era dijital. Dijital, berasal dari kata digit, dalam perhitungan matematika dan komputer digunakan

untuk transformasi keadaan ke bilangan biner, yaitu 0 dan 1, prosesor memahami sinyal 0 sebagai off dan 1 sebagai on, sinyal selanjutnya diproses yang mempercepat algoritma perhitungan.

Perusahaan berbasis digital dimaksud adalah perusahaan yang menggunakan peralatan, jaringan, saluran web dan penggunaan aplikasi hasil pemrograman untuk dipergunakan dalam menjalankan perusahaan. Peralatan serba digital memerlukan SDM yang terampil dalam menjalankan peralatan serba digital tersebut.

Terhadap kebutuhan SDM era digital ini salah satu reviewer studi tentang sumber daya manusia dan fenomena digital dilakukan Suryanto, dkk (2021). Dalam studi ini diperoleh hasil bahwa teknologi digital telah meningkatkan kemampuan SDM dalam mengambil keberuntungan dan keberlanjutan dalam bisnis dimasa yang akan datang. SDM perusahaan perlu terus mengadaptasi teknologi digital baik layanan internal dalam perusahaan maupun layanan eksternal perusahaan.

Pada implementasi di perusahaan, Berampu (2020) dalam penelitian di Sumatera Utara pada Industri, Rumah Sakit, Perusahaan Perkebunan, Bank dan Hotel, diperoleh hasil penelitian bahwasanya untuk transformasi SDM di era digital perlu peningkatan dimensi teknologi dan inovasi melalui kesiapan terhadap perubahan teknologi, pendidikan, keterampilan dan inovasi. Alvaro (2021), menekankan pentingnya SDM yang inovatif dalam proses mengubah bisnis perusahaan secara digital.

Perusahaan Berbasis Digital

Sebuah perusahaan akan terus berusaha untuk menggunakan dan memperbarui secara berkala penggunaan peralatan, teknologi dan SDM yang lebih efisien dan efektif. Hal ini diperlukan agar produksi barang dan jasa yang dihasilkannya akan terus berkualitas dan dapat mempercepat waktu penyelesaian produk dengan jumlah yang optimal serta pembiayaan yang efisien dalam memproduksi outputnya.

Hal ini diharapkan produk akan siap memasuki pasar yang kompetitif. Dari sisi konsumen barang diharapkan akan terjangkau dan perusahaan dapat untung sehingga proses bisnis dapat berkembang dengan baik dan selanjutnya akan menarik bagi investasi bagi pengembangan usaha.

Perusahaan yang efisien dan efektif akan mengadopsi kemajuan teknologi peralatan dan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Di era digital ini, perusahaan akan membutuhkan SDM dengan penguasaan yang baik dalam menjalankan dan memelihara teknologi. Oleh karena itu sangat penting merumuskan kembali bentuk organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan zaman dengan menempatkan SDM unggul berbasis digital yang dapat mengelola peralatan dan teknologi.

Perkembangan pemanfaatan teknologi saat ini memasuki sebagai era industri 4.0 dan era masyarakat 5.0. Era 4.0 disebut juga Industri 4.0 mengacu pada perkembangan zaman dimulai dengan mekanisasi, produksi massal, penggunaan komputer dan otomatisasi dan sistem siber (keterhubungan antar entitas). Sedangkan 5.0 disebut masyarakat (society) 5.0 dengan memanfaatkan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dimana peralatan TIK dirancang dapat melakukan tindakan dan keputusan sebagaimana manusia melakukannya.

Pada perusahaan yang menggunakan komputer, penerapan sistem otomatisasi, sistem siber, memanfaatkan sistem jaringan cloud dan penggunaan kecerdasan buatan, akan memberikan pilihan tempat bekerja secara terdistribusi. Beberapa divisi dalam perusahaan dikerjakan oleh tim secara terpisah namun dengan tetap memberikan kinerja yang tinggi.

Perusahaan akan menjalankan aplikasi-aplikasi digital dalam semua sistem pengelolaan administrasi perusahaan, antara lain aplikasi ketatausahaan, persuratan, koordinasi, traffic barang, kepegawaian (*Human Resources Department*), Penggajian sistem payroll, perpajakan, sistem akuntansi, dan sistem otomatisasi

kontrol peralatan yang akan banyak memberikan kecepatan penyelesaian produksi dan memberikan penghematan pada sumberdaya antara lain listrik, pengurangan sumberdaya (antara lain kertas, menuju *paperless*), mengurangi limbah dan bentuk efisiensi lainnya.

Penyelesaian administrasi secara terdistribusi melahirkan sistem kerja yang dapat dikerjakan secara terpisah dimana saja bisa dikerjakan atau disebut Bekerja secara WFA (*Work From Anywhere*), akan mengurangi biaya perkantoran dan transportasi, menghemat waktu, bisa menyelesaikan pekerjaan secara *multitasking* terutama yang tidak bisa ditinggalkan misal mengasuh anak, menjaga orang tua, bekerja sambil untuk memperoleh tambahan, dll.

Bekerja secara mandiri juga dapat mengerjakan secara berkelompok dimana pekerjaan dilakukan beberapa orang di tempat yang nyaman untuk menyelesaikan. Sekarang di kota besar sudah ada usaha menyediakan tempat bekerja ini, yang disebut *Coworking* dan *Colocation*, *Coworking* untuk menyelesaikan persoalan atau tugas tertentu secara berkelompok. *Colocation* bekerja menggunakan tempat yang berlokasi sama, misalnya sewa lokasi bekerja secara insidentil dan menyelesaikan pekerjaan bersama untuk tenggat penyelesaian tertentu.

Menyiapkan SDM Unggul

Memanfaatkan kemajuan TIK di era digital ini, mendorong perusahaan melakukan adaptasi baik mengganti secara bertahap dengan peralatan yang lebih efektif dan efisien maupun menggunakan peralatan lama dengan meningkatkan kinerjanya (*upgrade*). Ini adalah kegiatan yang paling mungkin dapat dilakukan seiring dengan upaya adaptasi penggunaan peralatan dengan teknologi baru.

Tuntutan SDM selain profesional di bidangnya, harus tangkas menggunakan TIK, juga harus inovatif untuk menghasilkan produk baru yang lebih menarik, lebih hemat bahan baku dan penggunaan sumberdaya yang

lebih efisien, menghasilkan produk lebih berkualitas dengan menggunakan cara dan metode yang lebih efisien dan efektif.

Beberapa kriteria SDM era digital:

- a. Penguasaan dan pemanfaatan yang tinggi terhadap produk dan Teknologi Informasi dan Komunikasi.
- b. Trampil, Cepat dan Teliti dalam memproses data, menganalisa data, memvisualisasi, melakukan koordinasi dan menyampaikan laporan.
- c. Mobilitas tinggi untuk menerima tantangan dengan mengejar remunerasi (gaji) tinggi.
- d. Mampu menyediakan alternatif keputusan yang tepat pada saat dibutuhkan sudah tersedia informasi keputusan yang dibutuhkan.
- e. Kolaboratif, dapat bekerjasama dan bekerja bersama dalam tim yang berisi orang yang berbeda yang memiliki kemampuan unggul. Tujuan kepemimpinan adalah memunculkan ide dan cara mewujudkannya secara kumulatif dari kelebihan anggota tim, mengurangi friksi antar anggota dan selalu belajar dari hal yang mungkin belum optimal.
- f. Transformatif, SDM dengan kepemimpinan yang membawa ke arah perubahan yang lebih baik. Hal baik dari sistem lama dipertahankan dan hal lebih baik dari alternatif baru yang mungkin bisa diterapkan dapat dilaksanakan dengan rencana kerja yang baik.

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM:

- a. Melakukan perencanaan kebutuhan SDM, perlu dirumuskan secara detail apa tantangan dan peluang perusahaan dalam jangka pendek dan panjang, menetapkan kualifikasi dan klasifikasi jenis pekerjaan dengan SDM yang akan mengerjakannya.
- b. Melakukan Rekrutmen yang terbuka, dengan memberikan kesempatan yang luas dan persaingan akan memperoleh SDM yang terbaik.

- c. Melakukan *update & upgrade* SDM dengan pelatihan dan penugasan beragam. Hal ini diperlukan manakala perusahaan akan mempertahankan SDM yang ada yang masih bisa melaksanakan perubahan berkenaan dengan pemanfaatan TIK.
- d. Memberikan penghargaan dan perhatian (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan teguran atau pelajaran (*punishment*) bagi yang masih belum memenuhi kinerja yang disyaratkan,
- e. Sistem remunerasi penggajian yang baik, yang memastikan penghidupan yang layak sehingga diperoleh ketenangan bekerja, kebutuhan yang layak bagi penghidupan dan kebutuhan keluarga akan menunjang semangat dan prestasi terhadap karir dalam bekerja.
- f. Sistem jaminan perlindungan baik keselamatan kerja, jaminan kesehatan manakala sakit, jaminan pendidikan anak dan jaminan masa purna.
- g. Sistem promosi yang dapat mengakselerasi staf potensial yang berkontribusi lebih bagi kemajuan perusahaan. Promosi akan mengurangi kejenuhan dalam menjalankan pekerjaan di posisi tertentu dan akan dapat memenuhi kebutuhan pengembangan diri sebagai perwujudan kebutuhan pengakuan. Seiring dengan kinerja karyawan diharapkan semakin tinggi promosi yang diberikan, hal ini akan memberikan motivasi dan kebanggaan meraihnya (kebutuhan aktualisasi).

Mengelola Lingkungan Kantor Digital

Menggunakan peralatan perkantoran yang serba digital memerlukan pemahaman yang baik bagaimana menggunakannya, bagaimana menguasai dan mengoperasikannya, membuat sistem format, filing dan penyimpanan yang baik dan mendistribusikan dalam jaringan internal (*Local Area Network, LAN*) dan eksternal (*Wide Area Network, WAN*, berkomunikasi dengan pihak luar kantor melalui jaringan web).

Ada beberapa hal berkenaan dengan kesiapan pemanfaatan peralatan digital perkantoran:

- a. Kesiapan *Hardware*, berupa peralatan komputer *stand alone* seperti *Personal Computer* (PC) dan laptop maupun penggunaan bersama sebuah server local. Pada masa yang akan datang akan semakin tinggi kebutuhan server di layanan *cloud* berbayar. Server *cloud* seperti layanan google Drive saat ini sudah umum dipergunakan baik perorangan maupun di perkantoran dengan sewa relatif murah dan kemudahan penggunaannya.
- b. Kesiapan jaringan intranet (LAN) baik berbasis kabel maupun wifi yang dibangkitkan dari peralatan *router* di beberapa sudut kantor. Sebuah paket internet dijalankan melalui jaringan dan dapat dipergunakan koneksi antar komputer di sebuah perkantoran.
- c. Kesiapan *Software* perkantoran, antara lain software dasar paket *Office* maupun *software* lanjutan lebih spesifik yang dipergunakan sesuai kebutuhan perkantoran.
- d. Kesiapan SDM, penting menyiapkan SDM agar pemanfaatan peralatan digital bisa maksimal. Komputer dan peralatan digital lainnya, pada prinsipnya dibuat untuk semudah mungkin dioperasikan dengan banyak sekali fungsi (fitur) layanannya. Manakala SDM sudah terlatih akan semakin dapat memanfaatkan fitur tersebut dan hasil penggunaannya akan semakin baik.
- e. Kesiapan *troubleshooter*, manakala ada gangguan peralatan digital, sebaiknya di sebuah kantor menyiapkan SDM yang dapat mengatasinya dengan memberikan pembekalan SDM (dengan memberikan pelatihan) untuk dapat mengatasinya, Tidak seharusnya hal kecil yang dapat diatasi sendiri akan mengganggu keseluruhan kinerja kantor manakala tidak dapat menyelesaikannya.

Sesuai kebutuhan perkantoran, penggunaan *software* dimulai dari kebutuhan *software* sederhana namun mencukupi untuk dipergunakan dalam mengelola sistem administrasi perkantoran digital hingga kebutuhan *software* yang lebih spesifik.

Software perkantoran (*Office*), ada yang *free* seperti *Libre Office*, ada yang berbayar seperti MS-Office (*off* dan *online*), ada juga yang online seperti Google Drive untuk layanan perkantoran dengan fitur yang cukup lengkap.

Berikut layanan dasar *software* perkantoran *Libre Office* yang perlu dikuasai penggunaannya pada sebuah kantor digital untuk operasional administrasi umum perkantoran:

1. Layanan Text, (Pengolah Kata), *Writer* adalah alat yang kaya fitur untuk membuat surat, buku, laporan, buletin, brosur, dan dokumen lainnya. Dapat menyisipkan grafik dan objek dari komponen lain ke dalam dokumen *Writer*. *Writer* dapat mengekspor file ke *HTML*, *XHTML*, *XML*, *Adobe Portable Document Format (PDF)*, *EPUB*, dan beberapa versi file *Microsoft Word*. Itu juga terhubung ke klien email.
2. Layanan *Calc (spreadsheet)*, *Calc* memiliki semua fitur analisis, pembuatan bagan, dan pengambilan keputusan tingkat lanjut yang diharapkan dari spreadsheet kelas atas. Ini mencakup lebih dari 500 fungsi untuk operasi keuangan, statistik, dan matematika, antara lain. Manajer Skenario memberikan analisis “bagaimana jika”. *Calc* menghasilkan grafik 2D dan 3D, yang dapat diintegrasikan ke dalam dokumen *LibreOffice* lainnya. Juga dapat membuka dan bekerja dengan buku kerja *Microsoft Excel* dan menyimpannya dalam format *Excel*. *Calc* juga dapat mengekspor spreadsheet dalam beberapa format, termasuk misalnya *format Comma Separated Value (CSV)*, *Adobe PDF*, dan *HTML*.
3. Layanan Presentasi, *Impress* menyediakan semua alat presentasi multimedia umum, seperti efek khusus, animasi, dan alat menggambar. Ini terintegrasi dengan kemampuan grafis canggih dari Komponen

LibreOffice Draw dan *Math*. Tampilan slide dapat lebih ditingkatkan menggunakan teks efek khusus Fontwork, serta klip suara dan video. Impress dapat membuka, mengedit, dan menyimpan presentasi *Microsoft PowerPoint* dan juga dapat menyimpan pekerjaan Anda dalam berbagai format grafik.

4. Gambar (grafik vektor), *Draw* adalah alat menggambar vektor yang dapat menghasilkan segalanya mulai dari diagram atau diagram alur sederhana hingga karya seni 3D. Fitur *Smart Connectors* memungkinkan untuk menentukan titik koneksi sendiri. Dapat menggunakan *Draw* untuk membuat gambar untuk digunakan di salah satu komponen *LibreOffice*, dan Dapat membuat *clip art* sendiri lalu menambahkannya ke Galeri. *Draw* dapat mengimpor grafik dari banyak format umum dan menyimpannya dalam banyak format, termasuk *PNG*, *GIF*, *JPEG*, *BMP*, *TIFF*, *SVG*, *HTML*, dan *PDF*.
5. Basis (basis data), *Base* menyediakan alat untuk pekerjaan basis data sehari-hari dalam antarmuka yang sederhana. Itu dapat membuat dan mengedit formulir, laporan, *query*, tabel, tampilan, dan hubungan, sehingga mengelola database relasional sama seperti di aplikasi database populer lainnya. *Base* menyediakan banyak fitur baru, seperti kemampuan untuk menganalisis dan mengedit hubungan dari tampilan diagram. *Base* menggabungkan dua mesin *database relasional*, *HSQldb* dan *Firebird*. Itu juga dapat menggunakan *PostgreSQL*, *dBASE*, *Microsoft Access*, *MySQL*, *Oracle*, atau *database* yang sesuai dengan *ODBC* dan *JDBC*. *Base* juga menyediakan dukungan untuk subset *ANSI-92 SQL*.
6. Matematika (editor rumus), *Math* adalah formula *LibreOffice* atau editor persamaan. Dapat digunakan untuk membuat persamaan kompleks yang menyertakan simbol atau karakter yang tidak tersedia dalam kumpulan font standar. Meskipun paling sering digunakan untuk membuat rumus di dokumen lain, seperti file *Writer* dan *Impress*, *Math* juga dapat

berfungsi sebagai alat yang berdiri sendiri. Juga dapat menyimpan rumus dalam format *Mathematical Markup Language (MathML)* standar untuk dimasukkan dalam halaman web dan dokumen lain yang tidak dibuat oleh LibreOffice.

Untuk *software* lanjutan, untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan data dan informasi lebih spesifik, cukup banyak software bisa digunakan, antara lain:

1. Aplikasi pengolah gambar dan visualisasi,
2. Aplikasi manajemen pasok (*Supply Chain Management*),
3. Aplikasi Keuangan dan SDM,
4. Aplikasi mengelola sosmed untuk penanganan konsumen,
5. Aplikasi penjualan (sales) dan perpajakan,
6. Aplikasi *Order* dan *ticketing*
7. Aplikasi layanan konsumen untuk penanganan keluhan, antrian layanan
8. Aplikasi olah data besar (*big data*)

Transformasi Menuju Perkantoran Digital

Cukup banyak software tersedia mulai yang dasar untuk perkantoran tersebut diatas, sampai software lebih spesifik. Menggunakan software sudah menjadi keniscayaan untuk mengerjakan dan menjalankan pekerjaan kantor digital secara efektif dan efisien. Untuk menghasilkan keluaran yang optimal penggunaan *software* tersebut memerlukan penyiapan SDM yang menggunakannya. Meskipun secara otodidak sudah banyak karyawan yang menggunakannya karena didasari kebiasaan dan keharusan menggunakannya, sebaiknya perlu melatih SDM untuk mengambil kursus bersertifikat dalam penguasaan *office*, terutama untuk penggunaan sebagian besar fungsi atau menu nya, terutama di layanan database.

Ada beberapa strategi dalam menyiapkan SDM yang akan menjalankan perkantoran digital, yaitu:

- a. Menggunakan SDM lama yang ada dan memberikan pelatihan tambahan (*Upgrade*) untuk menguasai software yang akan dijalankan perkantoran. Pelatihan dapat dilakukan baik *on job* pada perusahaan yang telah menerapkan maupun di pusat pelatihan perusahaan dengan materi sesuai kebutuhan yang telah ditetapkan bagian SDM perusahaan.
- b. Merekrut SDM yang sudah berpengalaman, baik yang baru (*fresh graduate*) maupun merekrut dari karyawan dari perusahaan lain yang sejenis yang memerlukan peningkatan kinerjanya.
- c. Mengirim staf untuk pelatihan dari pembuat *software* pada saat pembelian suatu software. Umumnya pengembang software menyertakan paket pelatihan penggunaannya satu paket dengan software pembelian.
- d. Menggunakan pihak ke-3 pada analisa dan pembuatan produk digital. Banyak penyedia jasa pembuatan produk digital dengan imbalan jasa sesuai kompleksitas pekerjaan yang diberikan. Pengeluaran kantor akan lebih efisien karena tidak mempekerjakan karyawan yang belum tentu ajeg mengerjakan hal-hal berkaitan dengan pekerjaan digital.

Menghadapi perubahan besar era digital perkantoran, sekarang adalah saatnya melakukan transformasi dari menjalankan pengelolaan perkantoran secara tradisional atau semi modern menggunakan peralatan digital secara terbatas menuju era kantor digital yang memanfaatkan kemajuan digital untuk menjalankan perkantoran secara lebih efektif dan efisien.

SDM masa yang akan datang membutuhkan lingkungan bekerja serba digital. Oleh karena itu secara paralel perlu menyiapkan baik SDM maupun menyiapkan tatacara penggunaan peralatan full digital perkantoran.

Daftar Pustaka

- Machado, C.G., Winroth, M., Almström, P., Ericson Öberg, A., Kurdve, M. and AlMashalah, S. (2021), "Digital Organizational Readiness: Experiences from Manufacturing Companies", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 32 No. 9, pp. 167-182. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0188>
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D. and Maeso-Fernandez, F. (2022), "*The role of human resource practices in the implementation of digital transformation*", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 2, pp. 395-410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
- Berampu, L.T., Sari, W. D. (2020). *Human Resources Transformation in the Digitalization Professional Era in North Sumatera*. Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol. 10 (2): 135-146. DOI: <https://doi.org/10.15408/ess.v10i2.18477>
- Suryanto Sosrowidigdo, Antoni Ludfi Arifin, Antaiwan Bowo Pranogyo, Muhammad Ramaditya, Satriadi. (2021). *The Future of Human Resources and Digital Trend Phenomenon in Indonesian Business Practices: Review Literature*. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 2, 2021 <https://cibg.org.au/>
- Álvaro Nicolás-Agustín, Daniel Jiménez-Jiménez, Francisco Maeso-Fernandez (2021). *The role of human resource practices in the implementation of digital transformation*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-03-2021-0176/full/html>
- Tampubolon, Manahan P, Prof., Dr., SE, MM (2018). *Manajemen Operasional & Rantai Pasok*. edisi revisi, Penerbit Mitra Wacana Media.
- Suherman, Musnaini, Hadion Wijoyo, Irjus Indrawan, (2020). *Industry 4.0 Vs Society 5.0*. Penerbit Cv. Pena Persada,

Çetin Bektaş (2021) *Digital Human Resources Management*. Conference: ASTANA 1st International Symposium On Law And Social Sciences At: Antalya/Türkiye

TechRepublic Staff in Digital Transformation. (2021). *Digital transformation: A cheat sheet*. on November 5, 2021, 12:21 PM PDT, <https://www.techrepublic.com/article/digital-transformation-a-cheat-sheet/>

Libreoffice:

<https://documentation.libreoffice.org/assets/Uploads/Documentation/en/GS7.0/GS70-GettingStarted.pdf>

Profil Penulis



Ir. M Nasri Abd.Wahid, M.Eng.Sc, M.Kom

Penulis tinggal di Malang, menyelesaikan Pendidikan S1 ITS Surabaya (1985), S2 UNSW Sydney (M.Eng.Sc, 1998) dan STTS Surabaya (M.Kom, 2006). Pernah bekerja sebagai ASN di Pemerintah dengan memimpin beberapa Satuan Kerja dengan staf sampai 300 orang. Menyukai dunia pendidikan. Hobi pemrograman dalam bahasa Python dan R. Beberapa tools pernah digunakan mengembangkan inovasi, yaitu: PHP-MySQL, Surveillance menggunakan ODK, KoboToolbox, Kodular, Epicollect dan Google formulir, Pemrograman Android, menggunakan App Inventor, Pemrograman AI dan Data Science, Sistem Operasi Linux, Instalasi dan mengelola router Mikrotik, Cloud Server, dan VPS. Beberapa kali berkontribusi memperoleh apresiasi inovasi, yaitu: 2009: Piala Abdi Bhakti Puritama, Kemenpera, 2012: Piala Abdi Bakti Tani, Kementerian Pertanian, 2018: Piala Abdi Bakti Tani, Kementerian Pertanian dan 2019: Piala Lomba Bidang Diversifikasi Pangan Prov Jawa Timur. Saat ini sebagai Dosen tetap di STIE Indonesia Malang, berfokus di pengajaran dengan menulis buku ajar bidang aplikasi komputer, sistem dashboard visualisasi dan Sistem Cerdas bidang ekonomi dan manajemen. Banyak hal bisa dikerjakan secara lebih baik menggunakan aplikasi komputer dengan merdeka belajar dan bekerja bersama komunitas.

Email Penulis: nasriaw@gmail.com

PERAN SDM DALAM *SUSTAINABILITY*

Dr. (C) Suhardi, S.E., M.Sc., Ak., CA
STIE Pertiba Pangkalpinang

Pendahuluan

Setiap rencana dan strategi yang dimiliki oleh organisasi dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh pegawai yang memiliki kapabilitas tinggi dan sumberdaya pendukung (keuangan, infrastruktur dan pengetahuan) yang memadai dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Pengelolaan sumberdaya manusia diarahkan untuk mengembangkan pegawai sebagai modal utama organisasi (*human capital*) yang harus selalu ditingkatkan kapabilitasnya secara berkesinambungan agar mampu memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai kinerja yang tinggi khususnya dalam memberikan layanan yang berkualitas.

Keberlanjutan (*sustainability*) semakin mengemuka disuarakan, seiring masifnya kerusakan di lingkungan hidup manusia. Narasi ini didengungkan untuk menyelamatkan lingkungan sebagai sumber kehidupan agar tetap lestari dan dapat dinikmati oleh generasi mendatang. Seiring perkembangan, organisasi telah berusaha menciptakan perubahan untuk hasil keberlanjutan, selain itu, berbagai sistem yang mengukur hasil keberlanjutan organisasi telah dikembangkan untuk mendorong organisasi mengambil tindakan untuk *sustainability*.

Manajemen sumber daya manusia atau SDM dapat memainkan peran penting sebagai perantara dalam kemajuan sosial dan keberlanjutan lingkungan. Kaitan antara keberlanjutan dan SDM memiliki potensi untuk mengubah peran SDM. *Sustainability* adalah mengubah pemikiran di sejumlah bidang manajemen seperti manajemen sumber daya manusia, di mana karyawan tidak lagi dilihat sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan keuangan tetapi juga sebagai sumber daya untuk dihargai dan dilestarikan sehingga mereka dapat terus memberikan kontribusi kepada perusahaan, keluarga, dan masyarakat luas.

Pembangunan manusia yang berkelanjutan atau *sustainable human development* merupakan suatu topik yang cukup baru dan menarik untuk dipelajari lebih jauh. Model sumber daya manusia tradisional atau klasik dikesankan jauh dari berkelanjutan. Untuk itu, model baru SDM diciptakan dengan tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang tidak hanya dituntut menjadi lebih produktif, tetapi juga dapat mengembangkan kehidupan yang lebih baik pada saat yang sama.

Sumberdaya Manusia Berkelanjutan

Diksi keberlanjutan biasa dipakai dalam bahasa Indonesia sebagai serapan dari istilah *sustainability*. Keberlanjutan (dalam pembangunan) menjadi sangat penting dikarenakan dalam pencapaian tingkat kesejahteraan tertentu dibutuhkan usaha yang terus-menerus dengan skala yang berimbang dan proporsional. Kata kuncinya adalah bagaimana cara kita mengelola sumber daya ekonomi secara bijaksana, mengembangkan teknologi yang ramah lingkungan, serta melawan hukum-hukum kelangkaan (dalam arti luas) yang sering kali membatasi kesejahteraan agar dinikmati banyak orang. Dalam arti luas, keberlanjutan mengacu pada kemampuan untuk mempertahankan atau mendukung proses terus menerus dari waktu ke waktu. Dalam konteks bisnis dan kebijakan, keberlanjutan berusaha untuk mencegah penipisan sumber daya alam atau fisik, sehingga mereka akan tetap tersedia untuk jangka

panjang. Keberlanjutan sering dipecah menjadi tiga konsep inti: ekonomi, lingkungan, dan sosial.

Kim mendefinisikan SDM berkelanjutan sebagai “strategi dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang seimbang antara akuntabilitas sosial dan keuntungan ekonomi perusahaan melalui perolehan, pengembangan, dan pencapaian sumber daya manusia”. Sedangkan menurut Ehnert, SDM berkelanjutan adalah pola strategi dan praktik sumber daya manusia yang direncanakan atau muncul yang dimaksudkan untuk memungkinkan pencapaian tujuan organisasi sekaligus mereproduksi basis sumber daya manusia selama waktu lama. Kramar kemudian membangun definisi ini dengan menambahkan gagasan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan alam dan manusia serta komunitas. Kramer juga menyarankan bahwa ada beberapa karakteristik umum dalam upaya untuk mendefinisikan SDM berkelanjutan dan membedakannya dari SDM strategis "*mainstream*" yang telah mendominasi wacana tentang SDM sejak awal 1980-an: pengembangan modal manusia telah diakui sebagai hasil penting dari proses SDM; SDM berkelanjutan menantang premis tradisional bahwa tujuan utama SDM adalah untuk mencapai hasil bisnis dan pengakuan akan pentingnya kelangsungan hidup jangka panjang organisasi dan peran yang dapat dimainkan oleh proses dan hasil SDM dalam berkontribusi pada kelangsungan hidup.

Manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai “adopsi strategi dan praktik HRM yang memungkinkan pencapaian tujuan keuangan, sosial, dan ekologis, dengan dampak di dalam dan di luar organisasi dan dalam jangka waktu yang lama sambil mengendalikan hal-hal yang tidak diinginkan. Konsep SDM berkelanjutan adalah adanya suatu kesinambungan antara perusahaan yang memastikan pengembangan tenaga kerja yang berkelanjutan serta tenaga kerja yang juga memastikan pengembangan perusahaan secara berkelanjutan.

Sustainability adalah prinsip penting untuk HRM dan berkontribusi untuk mencapai tujuan dan kinerja

organisasi, yang mengurangi efek berbahaya pada pemangku kepentingan dan memaksimalkan hasil organisasi. Hal ini juga berkaitan dengan pelestarian lingkungan dan peningkatan kesejahteraan generasi sekarang dan yang akan datang, menjamin kelangsungan nilai-nilai budaya, dan menciptakan lingkungan hidup yang seimbang untuk meningkatkan kualitas hidup. Ini dapat membantu menghilangkan kesenjangan sosial dan ketidaksetaraan. Dengan demikian, pengembang HRM memainkan peran penting dalam mengoptimalkan biaya dan meningkatkan produktivitas dan kualitas.

Karena kinerja perusahaan termasuk pencapaian tujuan berorientasi berkelanjutan sangat bergantung pada karyawannya, semakin banyak perhatian diarahkan pada konsep manajemen sumber daya manusia (SDM) seperti HRM berkelanjutan, HRM hijau, HRM yang bertanggung jawab secara sosial. HRM triple bottom line, dan HRM kebaikan bersama.

Elemen Sumberdaya Manusia Berkelanjutan

Munculnya Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, area manajemen sumber daya manusia memperoleh alat baru untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi, memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data di semua dimensi area sumber daya manusia. Dunia Saat ini ditandai perubahan konstan dalam segala sendi kehidupan masyarakat, perkembangan teknologi, aturan, perubahan iklim, sosial budaya, dan ekonomi. Ini memberi tekanan pada pengembangan keterampilan kerja karyawan dan kemampuannya untuk secara fleksibel beradaptasi dengan perubahan kondisi. Agar berfungsi sebagai tenaga kerja yang sepenuhnya dihargai, seseorang harus terus-menerus mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya.

Elemen-elemen dari pengembangan tenaga kerja yang berkelanjutan yang diantaranya terdiri dari *human development leadership & community, leading productivity & learning, leading ethics*, dan *leading personal development*.

Human development leadership & community, Kapasitas kepemimpinan diwujudkan ketika: aktor yang tepat (individu dan kolektif) diorganisir dalam struktur yang efektif untuk akuntabilitas, memahami apa yang harus mereka lakukan, memiliki keterampilan, motivasi, dan dukungan material untuk bekerja secara efektif, dan, dalam hal ini, didukung oleh aturan, norma dan nilai yang diakui dan dijunjung tinggi oleh semua aktor yang terlibat dan oleh lingkungan kebijakan yang mendukung. Kapasitas kepemimpinan, dari kacamata pengembangan manusia, dilihat sebagai kapasitas kolektivitas manusia untuk menghasilkan keputusan, tindakan, dan perubahan perilaku dan/atau peran yang diperlukan untuk mengejar tujuan bersama. Ini mengacu pada kapasitas kelompok untuk menghasilkan inisiatif kepemimpinan dan memberikan pengaruh atas para pemimpinnya yang berwenang.

Leading productivity & learning, menjadi produktif di tempat kerja adalah bagian integral dari bisnis apa pun. Di akhir setiap hari kerja, karyawan seharusnya menghasilkan dan memberikan hasil yang berkualitas. Itulah dasar bagaimana perusahaan menjadi sukses. SDM berkelanjutan harus mampu menghadirkan karyawan dengan kepemimpinan produktivitas & pembelajaran, agar karyawan dapat terjaga produktivitasnya maka diperlukan langkah-langkah untuk bagaimana:

1. Menginspirasi Karyawan Baru. Melatih karyawan baru membuat akan menuntun mereka berjalan pada rel yang benar serta memberi mereka pemahaman yang baik tentang bisnis dan ekspektasi suatu pekerjaan. Untuk semua karyawan, memiliki penguasaan pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan mereka dan bagaimana meningkatkan kepuasan dan kepercayaan diri mereka merupakan langkah penting untuk tetap menjaga produktivitas.
2. Menghidupkan Kembali Keterampilan Lama. Pelatihan karyawan yang berkelanjutan membantu menumbuhkan bakat mereka dalam bisnis. Dengan melatih kembali karyawan tentang keterampilan mutakhir, organisasi dapat meningkatkan

produktivitas dengan mencegah kesalahan kecil dan mendasar yang tidak perlu.

3. Memberi Karyawan Keterampilan Baru. Dengan mengajarkan keterampilan baru kepada karyawan, organisasi dapat memberi mereka pemahaman baru tentang suatu tujuan. Hal ini juga membuat dapat mereka tahu bahwa organisasi dinamis dan bersedia serta mampu berkembang, serta memberikan mereka peluang kemajuan.
4. Meningkatkan Tingkat Keyakinan. Mempelajari dan memelihara keterampilan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Dengan kepercayaan diri yang lebih besar, mereka akan menikmati rasa nilai dan antusiasme yang lebih besar dalam pekerjaan. Hal Ini sering diterjemahkan ke dalam peningkatan produktivitas.
5. Mendukung Budaya Berbasis Kinerja. Hal ini menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan memberi mereka tujuan yang dapat dicapai secara teratur. Namun, budaya organisasi yang dibangun juga harus memiliki definisi sukses yang jelas. Ketika karyawan tahu apa yang seharusnya mereka capai, mereka dapat mencapainya dengan cara yang optimal.
6. Meningkatkan Kepuasan Karyawan. Kepuasan sangat penting dalam iklim kerja yang produktif. Karyawan merasa puas ketika mereka diberi keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan tugas mereka secara optimal. Pelatihan adalah langkah penting dalam memberikan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan yang terbaik.

Leading ethics, kepemimpinan etis didefinisikan sebagai "kepemimpinan yang menunjukkan dan mempromosikan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpribadi. Kepemimpinan etis menempatkan orang ke dalam posisi manajemen dan kepemimpinan yang akan mempromosikan dan menjadi contoh perilaku etis yang sesuai dalam tindakan dan hubungan mereka di tempat kerja.

Kepemimpinan yang beretika penting untuk berbagai alasan, bagi pelanggan, karyawan, dan perusahaan secara keseluruhan. Keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk membantu menciptakan budaya etis yang positif di perusahaan. Pemimpin dapat membantu investor sehingga merasa bahwa organisasinya baik dan dapat dipercaya. Pelanggan lebih cenderung merasa loyal ketika mereka melihat pemimpin di tempat dalam sebuah organisasi. Pers yang baik kemungkinan akan datang ketika ada pemimpin etis dalam suatu organisasi. Mitra dan vendor juga akan merasa bahwa mereka dapat mempercayai dan bekerja dengan baik dengan sebuah organisasi ketika mereka melihat kepemimpinan yang ditampilkan secara etis.

Dalam jangka pendek, pemimpin yang beretika dapat membantu meningkatkan semangat kerja karyawan dan membantu mereka merasa senang dengan manajemen dan pekerjaan mereka. Hal ini akan mempromosikan nilai-nilai positif dan kolaborasi dalam organisasi, dan membuat semua orang merasa lebih bahagia berada di tempat kerja. Dalam jangka panjang, kepemimpinan etis dapat mencegah skandal perusahaan, dilema etika, dan masalah etika. Hal ini juga dapat membantu organisasi mendapatkan lebih banyak mitra dan pelanggan, yang dapat menghasilkan lebih banyak uang karena baiknya citra perusahaan. Karyawan yang loyal juga merupakan elemen penting dari kesuksesan jangka panjang suatu bisnis.

Leading personal development, Para pemimpin sering mengandalkan keterampilan yang paling mereka percayai. Pemimpin harus menjadi agen perubahan positif yang bersemangat mengembangkan diri dan orang-orang di sekitarnya untuk mencapai hal-hal besar. Para pemimpin paling sukses saat ini bukanlah otoriter top-down di masa lalu; mereka adalah pemimpin-pelayan yang membina hubungan yang bermakna dengan orang-orang yang menjadi sandaran mereka dan membantu meningkatkan kinerja dan kesejahteraan orang-orang di sekitar mereka. Beberapa keterampilan yang dapat memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan perlu dikembangkan dalam

membangun SDM berkelanjutan adalah komunikasi, etos kerja, kepemimpinan, organisasi, pemecahan masalah, kepercayaan diri, dan integritas, hanya untuk beberapa nama.

Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Berkelanjutan

Perubahan organisasi tidak akan efektif dan berkelanjutan jika tidak adanya partisipasi aktif dan komitmen dari pegawai. peningkatan partisipasi aktif dan komitmen dapat dilakukan dengan: (1) memberikan otoritas dan tanggung jawab yang lebih besar untuk dapat melakukan perubahan dalam proses bisnis, berakuntabilitas dalam melaksanakan tugas dan diberikan penghargaan atas setiap keberhasilan yang telah dicapai, (2) memberikan pendidikan dan pelatihan yang memadai dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap kegiatan organisasi sehingga mereka memahami perlunya perubahan, dan menyediakan keahlian tertentu kepada pegawai untuk dapat mengimplementasikan perubahan, dan (3) melakukan survei sikap dan perilaku pegawai secara berkala dan mengaitkan hasil survey tersebut dengan hasil yang telah dicapai oleh para pegawai, hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai memahami proses perubahan dan memfasilitasi para manajer untuk memahami sampai seberapa jauh perubahan telah terjadi dan perubahan apa lagi yang diperlukan agar tujuan dari perubahan organisasi dapat tercapai.

Organisasi harus mampu memberikan pelatihan, mengelola dan mengembangkan para pegawainya sehingga mampu mengoptimalkan kemampuannya agar selaras dengan misi, strategi dan rencana tindak organisasi, melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Baldrige National Quality Program, 2008).

Sustainable HRM berkaitan dengan hubungan antara keberlanjutan dan HRM, sedangkan SHRM berfokus pada hubungan antara strategi dan HRM (Boxall 2012).

Domain SHRM telah berkembang untuk mencakup ruang lingkup SHRM, isu-isu yang terkait dengan pelaksanaan dan implementasi, metode pengukuran hasil SHRM, pengembangan HRM internasional (Longneck-Hall et al. 2009; Schuler dan Jackson 2005) dan pengaruh kontekstual faktor (Farndale dan Paauwe 2017). Perkembangan terkini mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan masyarakat (Tamu 2017; Paauwe dan Farndale 2017) dan Green HRM (Renwick 2018).

Para ahli HRM berkelanjutan telah mencatat bahwa SHRM berfokus pada kontribusi HRM untuk mencapai hasil keuangan. Definisi SHRM yang sangat populer dinyatakan dalam rangkaian kegiatan sumber daya manusia yang direncanakan dan didistribusikan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Wright dan McMahan 1992, 295-320). Teori yang menjelaskan literatur HRM Berkelanjutan sangat bervariasi. Wawasan tentang berbagai aspek HRM Berkelanjutan dapat diperoleh dari teori institusional, teori pemangku kepentingan, pandangan berbasis sumber daya (RBV), teori paradoks, teori opsi nyata, teori sistem, teori kompleksitas, teori etika, teori etnografi, dan teori dari literatur perilaku organisasi seperti sebagai teori dinamika kelompok. Selain itu, teori tentang perubahan organisasi dan proses pembangunan berkelanjutan seperti teori pembelajaran tindakan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang HRM Berkelanjutan. HRM berkelanjutan dibangun di atas SHRM. Jadi sama seperti SHRM, HRM Berkelanjutan termasuk SHRM. HRM berkelanjutan dibangun di sekitar tujuan organisasi yang luas di sejumlah bidang, bukan hanya tujuan 'bisnis' dan keberlanjutan namun sebagai mata rantai utama dengan HRM.

Peran Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Sustainability

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mendukung organisasi untuk meningkatkan efektivitas, untuk mengelola tata kelola perusahaan dan isu-isu etika

di luar kinerja ekonomi, dan untuk mendukung penataan kembali arah masa depan organisasi dan visi cara-cara baru operasi. Profesional sumber daya manusia harus memainkan peran penting dalam menciptakan dan menerapkan strategi keberlanjutan untuk organisasi mereka, SDM sangat penting dalam membantu perubahan teknologi dan budaya yang diperlukan untuk membantu tujuan keberlanjutan organisasi mereka. Dalam lingkungan berkelanjutan, SDM akan terlibat dalam beberapa potongan peran puzzle yang dibutuhkan organisasi untuk membantu tujuan keberlanjutan. Peran tersebut akan berbeda pada setiap organisasi, namun beberapa aspek yang melibatkan SDM adalah seputar memfasilitasi komunikasi dengan karyawan dan direksi; mendefinisikan kode etik; meluncurkan inisiatif ekuitas; dan terlibat dengan karyawan melalui pelatihan, model kompetensi dan pengembangan kepemimpinan.

Pertimbangan etis seputar peran SDM penting karena fokus untuk mendapatkan komitmen maksimal dari karyawan dapat berdampak negatif terhadap mereka terkait dengan keamanan kerja yang lebih rendah dan pengaturan kerja yang lebih berbahaya. Penurunan perwakilan pekerja melalui serikat pekerja dan perubahan seputar perdagangan global, outsourcing dan pekerjaan berarti bahwa SDM memiliki dampak langsung pada masyarakat.

Keberlanjutan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk memiliki akses berkelanjutan ke tenaga kerja terlatih, di mana tujuannya adalah kewajiban dan tanggung jawab etis mereka kepada karyawan, lingkungan serta masyarakat. Strategi berkelanjutan menekankan pada penentuan peran SDM, di mana terdapat perbedaan antara SDM strategis dan keberlanjutan SDM. HRM Strategis terutama berfokus pada hasil keuangan dan tenaga kerja organisasi, menerapkan praktik HRM, dan memantau modal manusia. Kramar menyatakan bahwa manajer harus berpikir di luar tingkat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan partisipasi sosial dari dalam dan luar. Mereka juga harus meningkatkan

daya tanggap dan tanggung jawab untuk perlindungan lingkungan dan meningkatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pencapaian organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Tujuan akhir keberlanjutan adalah memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Strategi SDM harus memenuhi kepentingan karyawan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Pendekatan interaktif menggabungkan nilai-nilai dan kegiatan yang lebih luas terkait dengan keprihatinan kolektif dan menjelaskan konvergensi prosedur antara keberlanjutan SDM dan keberlanjutan organisasi. SDM memiliki potensi untuk menjadi kompas moral organisasi, mempromosikan kebijakan dan praktik yang berkelanjutan bagi manusia dan lingkungan. Meskipun tujuan ini tidak mudah untuk dicapai, SDM dapat memfasilitasi dialog antara manajer dan karyawan serta berkontribusi pada perubahan budaya organisasi. Peran strategis SDM menghubungkan prinsip-prinsip etika, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan fungsi SDM, menciptakan peta keberlanjutan.

Keterampilan yang berorientasi pada orang bahkan lebih penting dalam kasus bisnis yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan yang harmonis secara berkelanjutan yang berfokus tidak hanya pada faktor ekonomi tetapi juga pada sumber daya manusia dan hubungannya dengan lingkungan sekitar. Hal ini dimungkinkan melalui promosi komunikasi dan praktik yang transparan seperti diskusi dengan karyawan dan pemangku kepentingan, serta kemampuan SDM berkelanjutan yang dikembangkan dengan baik yang secara teratur meninjau kebijakan SDM untuk memastikan keselarasan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan.

HRM berkelanjutan menyiratkan peran yang diperluas untuk para eksekutif HRM. Salah satu implikasi dari HRM Berkelanjutan adalah bahwa eksekutif HRM terlibat dengan pengambil keputusan utama dalam merumuskan strategi organisasi yang berkontribusi pada hasil keuangan, sosial dan ekologi yang positif.

Menurut HRM Berkelanjutan, eksekutif HRM akan berusaha untuk mendorong pendekatan sintesis untuk perumusan strategi dengan pemangku kepentingan organisasi. Pada ekstremnya, dialog antar pemangku kepentingan tersebut berpotensi mengubah produk dan/atau layanan yang ditawarkan oleh suatu organisasi. Hal ini konsisten dengan *model Respect, Openness and Continuity* (ROC), yang mendukung pandangan jangka panjang dalam hal keberlanjutan ekonomi dan sosial dan keterlibatan dengan berbagai pemangku kepentingan (De Prins et al. 2014).

HRM berkelanjutan merupakan bagian penting dari proses perubahan transformasional yang melibatkan proses pembelajaran tindakan. Perubahan ke strategi keberlanjutan yang luas dan strategi HRM Berkelanjutan adalah proses perubahan skala besar yang membutuhkan perubahan budaya, sikap, keyakinan, perilaku dan proses serta pembingkai kembali tujuan organisasi (Bartunek dan Louis 1988; Ford dan Backhoff 1988). Pembelajaran tindakan melibatkan rangkaian perencanaan, tindakan, pencarian fakta tentang hasil tindakan, dan pembelajaran tentang tindakan melalui refleksi kritis.

Teori pemangku kepentingan dan teori kelembagaan memberikan wawasan tentang proses HRM berkelanjutan. Sama seperti pemangku kepentingan dapat mempengaruhi keputusan organisasi termasuk keputusan HRM dengan menyoroti tekanan kelembagaan, anggota organisasi dapat berusaha untuk mempengaruhi pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan juga dapat memodifikasi dampak tekanan institusional pada organisasi (De Prins et al. 2014). Isu kritis tentang proses HRM berkelanjutan adalah bahwa pengaruh bukanlah tujuan utama dari proses berulang. Tujuan utamanya adalah mencari makna bersama melalui proses dialog dan pembelajaran tim (Bond et al. 2010). Tentunya hal ini membutuhkan konsensus kelompok, berbagi pengetahuan informal dan pemimpin yang kuat (Bond et al. 2010).

Penutup

Kebutuhan untuk membuat dan memenuhi tujuan keberlanjutan adalah masalah yang kita semua hadapi saat kita ingin membangun masa depan. Ini adalah masalah kompleks yang menjadi perhatian semua orang. Tulisan dalam bab ini berusaha untuk mengungkapkan beberapa karakteristik SDM berkelanjutan dan bagaimana SDM berkelanjutan berkontribusi pada hasil keberlanjutan, seperti yang diwakili oleh SDGs. Munculnya MSDM Berkelanjutan adalah sebagai respon terhadap krisis ekologi (yaitu lingkungan alam), meningkatnya dampak negatif terhadap pekerja, meningkatnya ketidakadilan dalam distribusi kekayaan dan penurunan pertumbuhan dan produktivitas. Pada saat yang sama, pergantian staf meningkat, loyalitas menurun dan tingkat stres meningkat (Wilkinson et al. 2018).

Perhatian utama dan kritis dari SDM Berkelanjutan adalah hubungan antara keberlanjutan dan SDM. Pengakuan eksplisit dari potensi kontradiksi yang terkait dengan SDGs yang berusaha mencapai pertumbuhan ekonomi dan pada saat yang sama kesetaraan, tanpa diskriminasi, kesehatan yang baik dan kesejahteraan secara eksplisit diakui oleh SDM Berkelanjutan. HRM berkelanjutan juga mempromosikan gagasan berbagai pemangku kepentingan yang bekerja dalam kemitraan untuk mencapai SDGs.

Meskipun MSDM Berkelanjutan dibangun di atas SHRM, MSDM Berkelanjutan lebih dari sekedar SHRM karena keprihatinan utamanya, proses, keterlibatan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, sifat pengaruh konteks nasional, pentingnya nilai-nilai yang ditanamkan dan asumsi mendasar yang menginformasikan tujuan SDM. Sejumlah kerangka teoritis menginformasikan SHRM dan teori-teori ini juga berharga untuk memahami HRM Berkelanjutan. Namun, teori tambahan menginformasikan HRM Berkelanjutan. HRM Berkelanjutan mengintegrasikan HRM Hijau dan SHRM dan literatur kesejahteraan karyawan.

Ini juga mencakup tujuan yang lebih luas yang mencerminkan SDGs, seperti dampak HRM dan praktik organisasi pada hasil sosial, seperti kesejahteraan keluarga, ketidaksetaraan gaji, dan keterwakilan keragaman di pasar tenaga kerja.

Faktor-faktor seperti perbedaan dalam karakteristik dan budaya nasional, regional, industri, organisasi dan tenaga kerja akan mempengaruhi detail spesifik MSDM Berkelanjutan di tingkat organisasi. Namun, apa pun perbedaannya, ketika sebuah organisasi memperkenalkan HRM Berkelanjutan, tujuannya adalah untuk menciptakan perubahan sehingga organisasi berkembang menuju kontribusi pada pembangunan berkelanjutan dan SDGs.

Selama lebih dari 30 tahun literatur penelitian SHRM telah berfokus pada kontribusi kebijakan HRM terhadap hasil keuangan, dengan mengorbankan hasil yang lebih luas. Di mana hasil manusia dipertimbangkan, mereka dipertimbangkan dalam hal 'sarana' atau faktor mediasi terhadap kinerja keuangan. Meskipun dalam beberapa tahun terakhir ada kekhawatiran yang berkembang dengan kontribusi SHRM untuk kesejahteraan karyawan, minat ini belum meluas ke kontribusi SHRM untuk hasil ekologi yang positif. Juga tidak mengkaji proses untuk mencapai hasil positif dan mengurangi hasil negatif secara bersamaan dalam tiga pilar keberlanjutan.

HRM Berkelanjutan adalah konsep, kerangka kerja, dan kumpulan proses yang muncul. Ada pekerjaan penting yang harus dilakukan untuk menyempurnakan dan menerapkan HRM Berkelanjutan ke organisasi. Sama seperti manajemen keragaman yang berkembang melalui tahapan pemahaman, demikian pula HRM Berkelanjutan. Tiga perkembangan penting masa depan HRM Berkelanjutan adalah identifikasi tahap evolusi HRM Berkelanjutan, pengembangan model untuk aplikasi spesifik dalam organisasi dan diskusi yang lebih luas dan penyempurnaan dan tentang HRM Berkelanjutan. Pengembangan karakteristik tahapan MSDM Berkelanjutan akan membantu dalam memahami proses-proses yang diperlukan dari HRM Berkelanjutan.

Ini juga akan memberikan panduan untuk aplikasinya ke dalam organisasi.

Sustainability bukanlah mode atau tren dalam mengelola bisnis, namun tanggung jawab yang harus disrespon serius oleh organisasi dan departemen SDM. Hampir mustahil, akan ada model bisnis yang dapat sukses di masa depan tanpa komitmen terhadap keberlanjutan, keberlanjutan lebih dari sekedar pilar ekologi, keberlanjutan merupakan integrasi faktor lingkungan, sosial dan ekonomi. Jadi titik awal praktis bagi para pemimpin SDM adalah pemahaman bahwa keberlanjutan adalah hal yang tidak dapat dinegosiasikan organisasi dan perlu menjadi inti dari pengelolaan bisnis dan organisasi.

Daftar Pustaka

- Annachiara Longoni. 2014. Sustainable Operations Strategies: The Impact of Human Resource Management and Organizational Practices on the Triple Bottom Line. Springer International Publishing
- Aust I, B Matthews and M Muller-Camen (2020) Common good HRM: a paradigm shift in sustain-able HRM? Human Resource Management Review30(3), 1–11.
- Beer M, P Boselie and C Brewster (2015) Back to the future: implications for the field of HRM of the multi stakeholder perspective proposed 30 years ago. Human Resource Management 54(3),427–438.
- Braiz Tarique, Dennis R. Briscoe, Randall S. Schuler. 2022. International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises. Routledge.
- Consoli D, G Marin, A Marzucchi and F Vona (2016) Do Green Jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital? Research Policy 45(5), 1045–1060.
- Cooke FL, M Xiao and Y Chan (2021) Still in search of strategic human resource management? A Review and suggestions for future research with China as an example. Human Resource Management, 60, 89–118. <https://doi.org/10.1002/hrm.22029>.
- Cranet. (2017). Cranet survey on comparative human resource management international executive report. Cranet Network, Cranfield.
- Dessler, Gary. 2020. Human resource management. Pearson.
- Dubois CLZ and DA Dubois (2012) Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. Human Resource Management 51(6), 799–826

- Farndale E and J Paauwe (2017) *Strategy, HRM and performance*. Oxford University Press, Oxford
- Gupta, Ananda Das. 2020. *Strategic Human Resource Management-Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. Productivity Press.
- Mariappanadar S (2019) *Sustainable human resource management: strategies, practices and challenges*. Red Globe Press, London.
- Mariappanadar S and R Kramar (2019) Sustainable HRM roles and competencies. In Mariappanadar S (ed) *Sustainable human resource management: strategies, practices and challenges*. 275–306. Red Globe Press, London.
- Podgorodnichenko N, F Edgar and I McAndrew (2019) The role of HRM in developing sustainable organizations: contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review* 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>.
- Radha R. Sharma. 2019. *Human Resource Management for Organizational Sustainability*. Business Expert Press
- Robin Kramar. 2022. Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources* (2022) 60, 146–170doi:10.1111/1744-7941.12321
- Sita Vanka, Madasu Bhaskara Rao, Swati Singh, Mallika Rao Pulaparthi. 2020. *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*. Springer Singapore.
- Sulej, Katarzyna Piwowar. 2021. Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*. 2021; 29: 671–693.

Tamás Bányai. 2019. Sustainable Human Resource Management. Mdpi AG.

Ulrich D and JH Dulebohn (2015) Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review 25, 188–204.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.004>.

Ulrich D, J Younger, W Brockbank and M Ulrich (2012) HR talent and the new HR competencies. Strategic HR Review 11(4), 217–222.
<https://doi.org/10.1108/14754391211234940>

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Leadership-for-Human-Development.pdf>

Profil Penulis



Dr. (C) Suhardi, S.E., M.Sc., Ak., CA

Lahir di Bangka pada 25 Oktober 1977. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2001. Kemudian pada tahun 2007, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Akuntansi Program Magister sains Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, saat ini Penulis sedang menyelesaikan Pendidikan Doktorat pada Bidang Ekonomi di Universitas Borobudur Jakarta. Saat ini penulis adalah dosen tetap di STIE Pertiba Pangkalpinang, Bangka Belitung pada program studi Manajemen. Penulis aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut dan melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemendikbud. Selain itu, penulis juga mendedikasikan diri untuk menulis buku semenjak tahun 2012, penulis juga pernah menjabat sebagai dewan pengawas PDAM kota Pangkalpinang, pernah juga menjabat sebagai direktur keuangan BUMD Bangka Belitung, dan penulis juga aktif di organisasi.

Email Penulis: mashardy@gmail.com

MSDM INTERNASIONAL

Dr. Abdurohim, S.E., M.M
Universitas Jendral Ahmad Yani

Pendahuluan

Globalisasi (Suneki. Sri, 2012) telah merubah tatanan kehidupan baik terhadap kehidupan sehari-hari maupun dalam mengelola bisnis. Saat ini setiap orang mampu melakukan kunjungan kemanapun sepanjang memiliki kemampuan financial misalnya pagi masih berada di Jakart, siang sudah berada di Dubai, dan malam sudah berada di Barcelona atau di negara-negara lainnya, begitu mudahnya saat ini melakukan aktivitas. Demikian pula halnya dengan operasional perusahaan (Prasetya, 2021), saat ini di Indonesia sudah banyak perusahaan-perusahaan yang berasal dari luar negeri, ataupun perusahaan Indonesia yang melakukan ekspansi operasionalnya ke luar negeri.

Dalam melakukan kegiatan operasional (Abdurohim, 2021b) di dalam negeri dengan di luar negeri sangatlah berbeda sekali. Bila di dalam negeri kegiatan operasional yang dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah dibuat di pemerintahan setempat. Berbeda halnya jika perusahaan beroperasi di luar negeri, maka mereka harus mempersiapkan aturan, keterampilan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Irianto, 2011) yang akan dipekerjakan di luar negeri tersebut, baik sebagai Pemimpin maupun bagian Staf yang akan membantunya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional (Teagarden et al., 2020) merupakan pengelolaan SDM yang dipergunakan dalam mengelola perusahaan di luar negaranya, karena telah diberikan perizinan yang sah oleh negara tempat perusahaan beroperasi, karena itu untuk menangani dan menyiapkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tersebut pengelola perusahaan induk (Prasetya, 2021) harus memahami ciri dan permasalahan yang melekatnya ketika mengelola Sumber Daya Manusia di tempatkan di Luar Negeri, yaitu:

- a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Abdurohim, 2021d) pada kegiatan perusahaan di Internasional merupakan pengelolaan lintas negara, maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memahami budaya yang dilakukan oleh masyarakatnya, sehingga dipergunakan dalam menerapkan aturan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan di negara tersebut.
- b. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) internasional (Shen, 2011) dipergunakan oleh perusahaan yang beroperasi di negara lain, yaitu dengan melakukan analisa berkaitan dengan system Manajemen Sumber Daya Manusia di negara tersebut, dimana perusahaan beroperasi. Hal ini harus benar-benar diperhatikan mengenai hubungan industrial komperatifnya, sehingga perusahaan tidak salah menetapkan kebijakan, yang pada akhirnya akan berujung kepada tuntutan yang akan merugikan perusahaan tersebut.
- c. Perusahaan induk mengupayakan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional atas perusahaan-perusahaan tersebut berada, sehingga setiap aturan baru yang ditetapkan oleh pemerintah setempat sehingga dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selalu mengikuti peraturan terbaru.

Penyelenggara bisnis atau dikenal dengan sebutan Wiraswasta (Sun et al., 2020) atau lebih keren lagi disebut *Enterpreunership* (Ruswanti, 2016) yang mampu menggalang aktivitas ekonomi dari mulai bahan mentah menjadi barang yang siap dikonsumsi, ataupun aktivitas di bidang jasa juga demikian mereka berupaya untuk terus menyempurnakan kegiatan-kegiatan (Abdurohimi, 2021e) yang diselenggarakan masyarakat menikmati layanan yang tidak harus menunggu dalam waktu lama, semuanya serba cepat.

Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lokal dimana perusahaan induk berdiri, tentunya akan berbeda ketika perusahaan itu memasuki kegiatan operasional secara global, tentunya perusahaan tersebut harus tunduk pada aturan global baik yang telah diatur oleh badan-badan dunia, maupun oleh negara tersebut dimana perusahaan beroperasi. Karena itu dalam melakukan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global, maka yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global sangat luas untuk ditangani mulai dari mencari tenaga kerja yang berasal dari negara lokal.
- b. Dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global pada perusahaan dimana beroperasi, harus dibedakan pengelolanya yang satu sama lain berbeda, yaitu:
 - a) Negara dimana perusahaan beroperasi yang dikenal dengan sebutan *Host Country*
 - b) Negara dari perusaah tersebut didirikan yang dikenal dengan sebutan *home country*
 - c) Ada kalanya Sumber Daya Manusia bukan dari negara asal perusahaan atau dari negra asal misalnya perusahaan dari Amerika Serikat beroperasi di Indonesia seperti PT Freeport, CityBank banyak merekrut pimpinan dan staf yang berasal dari Spanyol, Brazilia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menangani

persoalan yang timbul, sehingga memperoleh hasil yang optimal.

Perusahaan yang beroperasi di luar negaranya selain memperhatikan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global juga sangat penting adalah mempelajari juga mengenai pemungutan pajak yang telah diberikan oleh perusahaan kepada para pekerja, sehingga tidak akan tumpang tindih dalam pengenaan pajaknya, sebab jangan sampai di Indonesia telah dipungut pajak, kemudian dipungut kembali pajaknya oleh negara di mana para pekerja berasal. Kebutuhan Sumber Daya Manusia, dipenuhi dengan cara perekrutan sendiri, ada pula sumber daya manusia yang diambil dari luar perusahaan dengan sistim kontrak. Penggambaran

		Internal versus external	
Geographical location	Domestic	Internal	External
		In-house production	Domestic outsourcing
	Overseas	In-house off-shoring	Off-shore outsourcing

Sumber Daya yang diperoleh dari intern bahkan dari luar perusahaan.

Gambar 16.1 Pemenuhan kebutuhan SDM

Sumber: (Edwards & Rees, 2017)

Perbedaan Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Global dengan Domestik Pada Perusahaan yang Beroperasi Global

Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global memang sangat rumit ketika melakukan kegiatan operasional perusahaan pada negara lain. Seperti melakukan pengelolaan pembayaran atas gaji yang

disertai dengan pajaknya (Abdurohim, 2022), serta mengatur bagaimana dengan keluarganya yang ikut.

Banyak hal yang harus dipersiapkan dalam melakukan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global tersebut, jangan sampai menyalahi aturan lokal juga internasional. Dibutuhkan pemimpin yang mampu mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global ini, sehingga perusahaan akan *sustainabilty* dalam waktu panjang.

Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global (Kaufman, 2016) tersebut juga memperhatikan beberapa faktor yang saling berkaitan namun perusahaan yang akan mengelolanya harus lebih paham dan teliti, seperti:

- a. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melakukan aktivitas yang bisa menjamin hubungan baik dengan negara asal Sumber Daya Manusia (Abdurohim, 2021a) tersebut, juga menangani untuk masalah perpajakan dari gaji, sehingga tidak terjadi pengenaan pajak ganda.
- b. Pengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global tidak boleh berdiam diri terhadap masalah yang timbul, harus aktif menanganinya seperti budaya di negara tersebut, perkembangan sosial dan politik yang terjadi di global, serta masalah hukum yang berlaku khususnya hukum (AR Sani, 2019) yang menyangkut dengan peraluan tenaga kerja asing.
- c. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global juga tidak terbatas pada masalah yang berkaitan dengan pekerjaan juga sisi kehidupan juga ditangani, dengan tujuan supaya Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bekerja di perusahaan tidak mengalami masalah ataupun terjadinya kasus yang berdampak pada perusahaan seperti perusahaan meminta surat pernikahan bagi tenaga kerja yang akan bekerja untuk memberikan visa kepada pasangannya.
- d. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global juga harus memperhatikan keselamatan dari sumber

daya manusia yang ditugaskan pada perusahaan yang beroperasi di negara tertentu, terutama berkaitan dengan stabilisasi politik, sosialnya.

Kejadian politik yang tidak setabil di negara dimana perusahaan beroperasi berdampak pada keselamatan para pekerja Internasional, bila terjadi kudeta, cahos karena akan menjadi isu sentimen terhadap asal negara tersebut.

- e. Terus mengamati isu-isu global (Yameogo et al., 2021) dihubungkan dengan kondisi negara di mana perusahaan beroperasi, sebab kejadian di global akan berdampak pada kebijakan yang akan diterapkan pada negara tersebut.
- f. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global juga harus mampu mewedahi kerja sama yang baik antara karyawan lokal dengan karyawan ekspatriat (Wildanu & Rahmayanti, 2020) , jangan sampai terjadi gap tang akan mampu memicu perpecahan dan saling membentuk kelompok, sehingga akan menyebabkan terjadinya aksi balas dendam, intrik politik.

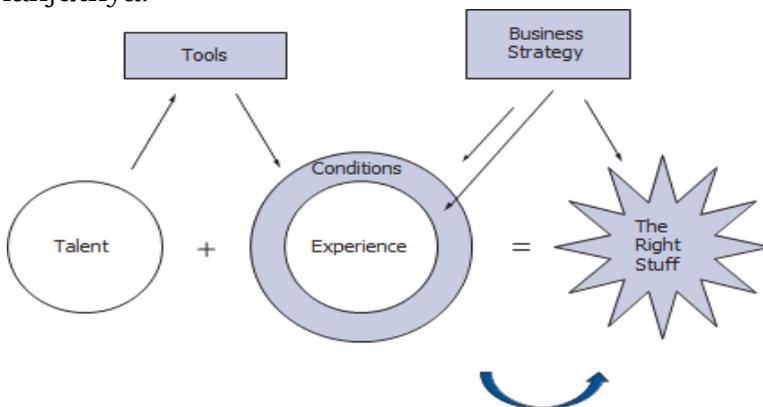
Kompleksitas Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pada Perusahaan Global

Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global (Irianto, 2011) tentunya akan mengalami berbagai macam masalah yang akan ditimbulkan bila para pengelola sumber daya manusia tidak cepat mengantisipasi, ataupun menyiapkan berbagai perangkat dan fasilitas untuk mendukung pengelolaan berjalan dengan baik. Yaitu dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Pengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global, harus mahir dalam melakukan kktivitasnya karena yang dihadapi adalah berbagai macam suku bangsa yang tentunya dapat dipengaruhi dari kebiasaan (Faturahman, 2018) yang telah diterimanya sejak kecil sampai menjadi seorang yang profesional seperti sifat individu, kolektivitas, maskulinitas, femininitas.

- 2) Penyelenggaraan pendidikan (Abdurohim, 2021d) juga akan mempengaruhi cara pandang para sumber daya manusia yang dipekerjakan, seperti tenaga kerja yang memperoleh pendidikan dari negara maju tentunya berbeda dengan para pekerja yang berasal dari negara-negara berkembang (Syed et al., 2012).
- 3) Perusahaan (Prihananto et al., 2018) harus melakukan mampu menyesuaikan dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global pada negara yang menganut sistim ekonomi liberal, sosial dan islam, sebab akan berhadapan dengan masalah hukum, kebiasaan dan juga dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Pengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global harus mampu di dalam penyelenggaraanya.

Kesuksesan dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global ini akan sangat mendukung kesuksesan perusahaan dalam mencapai target-target program yang telah ditetapkan. Kesuksesan dalam pengelolaan operasional perusahaan banyak dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga inovasi (Dodi Siregar et al., 2015), kualitas layanan dapat dilakukan tanpa adanya priksi yang ditimbulkan oleh adanya konflik yang terjadi di dalam perusahaan. Perusahaan menetapkan program pengembangan kepemimpinan untuk bisa Sumber Daya Manusia intern mampu mengelola perusahaan selanjutnya.



Gambar 16.2 Pengembangan Pemimpin Perusahaan

Sumber: (Edwards & Rees, 2017)

Banyak perusahaan yang gagal beroperasi di negara lain, bukan karena disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan menyediakan produk dan jasa (Abdurohim, 2021c) yang dihasilkan, tetapi dikarenakan oleh ketidakmampuan perusahaan bagian pengelola MSDM nya yang kurang fleksibel serta berkecenderungan mementingkan kepentingan perusahaan.

Kebijakan Penetapan Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk Menangani Pekerjaan di Perusahaan Global

Pada perusahaan yang beroperasi di negara lain, tentunya hal yang sulit adalah dalam menetapkan sumber daya manusia (MSDM) yang akan menempati jabatan-jabatan tertentu untuk mengelola perusahaan, supaya beroperasi dengan lancar dan berkesinambungan (Abdurohm, 2021). Karena itu perusahaan induk harus memiliki kebijakan yang perlu diketahui oleh seluruh karyawan baik karyawan lokal maupun global, sehingga terjadi transparansi yang bisa memberikan rasa kepercayaan yang tinggi bagi karyawannya. Banyak perusahaan yang bermasalah karena ketidakterbukaan dalam mengelola sumber daya manusia (MSDM), sehingga terjadi konflik yang berkepanjangan.

Perusahaan yang baik tentunya dalam memilih sumber daya manusia (MSDM) untuk ditunjuk sebagai pimpinan ataupun dipromosikan (Mulyadi et al., 2018) ke jenjang yang lebih tinggi seharusnya didasarkan pada kompetensi dan berlandaskan pada budaya perusahaan yang selalu disampaikan kepada para karyawannya yaitu bisa menggunakan kebijakan *Staffing* yang berupa:

- 1) Pemilihan sumber daya manusia untuk menempati jabatan strategis (Hanafi et al., 2018) diberikan kepada sumber daya manusia yang memiliki kewarganegaraan sama dengan perusahaan induk (*Ethnocentrik Approach*), tentunya kebijakan ini memiliki banyak alasan yang harus disampaikan secara transparan, seperti:

- a) Tingkat kompetensi (Kesumah & Pringgabayu, 2018) yang belum mencukupi untuk menduduki posisi strategis sehingga masih diteukan terjadi gap competency ataupun gap knowledge, sehingga bila dipaksakan akan memberikan dampak negatif bagi diri pribadi maupun perusahaanya.
- b) Budaya perusahaan (Faturahman, 2018) tentunya dipergunakan untuk mendasari melaksanakan aktivitas perusahaan, sehingga perlu dijaga konsistensi dalam penerapannya.
- c) Dipergunakan untuk memindahkan pengetahuan (Malloch & Porter-O'Grady, 2016) bagi sumber daya manusia lokal, sehingga diharapkan pada titik tertentu, kemampuan, kompetensi karyawan lokal bisa memenuhi apa yang diinginkan perusahaan.

Namun kebijakan ini, mengalami banyak hal negatif seperti:

- a) Tidak memberikan kesempatan bagi karyawan lokal untuk berkembang
 - b) Terjadinya penurunan produktivitas, serta akan diikuti oleh gerakan karyawan yang akan mengundurkan diri.
 - c) Akan terjadi kegiatan yang kurang optimal terutama untuk memasarkan produk dan jasanya sebab dalam melakukan pemasaran tidak didasarkan pada keraifan lokal hanya didasarkan pada hal yang bersifat formal dan modern (*Cultural Myopia*) (Malloch & Porter-O'Grady, 2016).
- 2) Menempatkan pemimpin (Allo, 2017) strategis dari sumber daya manusia yang memiliki kompeten serta memiliki pengalaman internasional dari karyawan yang berkebangsaan di negara perusahaan beroperasi (*Polycentric Approach*), tentunya memerlukan penjelasan lebih lanjut, karena harus ada keterbukaan, yaitu:

- a) Perusahaan (Prihananto et al., 2018) akan mudah dalam menjalankan penjualan produk dan jasa, karena pemimpinya memahami produk dan jasa yang akan dijual kepada masyarakat sehingga tidak terjadi lagi gap yang akan menimbulkan kerugian penjualan.
- b) Biaya (Kurniawan, 2017) lebih rendah dibandingkan dengan sumber daya yang berasal dari negara induk perusahaan.

Untuk memenuhi persyaratan yang harus dipenuhi, memang akan mengalami hambatan, yaitu:

- a) Pengalaman bekerja di luar negeri sangat minim.
 - b) Terdapat gap yang sangat menyolok antara sumber daya manusia lokal dengan luar negeri (ekspert).
 - c) Perubahan tentunya sangat sulit karena telah terbentuk culture yang telah terbentuk lama tentunya telah membentuk group, geng serta kerajaan yang akan mempengaruhi kelangsungan kegiatan operasional.
- 3) Pemilihan sumber daya manusia juga untuk memimpin perusahaan atau jabatan tertentu (Silalahi et al., 2022) dari negara asal ataupun dari negara yang berasal dari kawasan misal kawasan Asia-Pasifik (*Regiocentric Approach*), tentunya akan banyak berpengaruh terhadap operasional perusahaan.
- a) Penyesuaiannya cepat dengan character dan kebiasaan di negara perusahaan beroperasi.
 - b) Biaya yang dikeluarkan juga lebih efisien.

Namun kebijakan ini tentunya masih harus dibuktikan, karena untuk penunjukan seperti hal demikian akan menghadapi kendala terutama budaya (Wulandari & Parameswara, 2020), yang kadang dianggap sepele. Budaya merupakan kebiasaan yang dimiliki oleh seseorang terbentuk oleh seseorang memasuki suatu komunitas, masyarakat, maupun

keluarga akan membentuk kepribadian yang terus melekat sampai besar/dewasa.

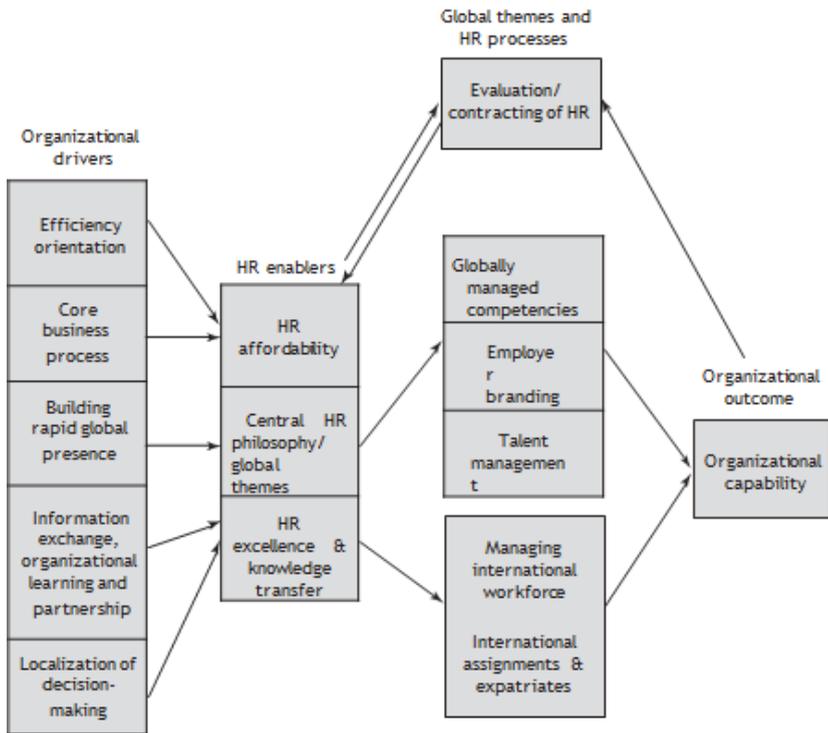
- 4) Perusahaan juga harus memiliki kebijakan yang lebih modern dan logis (Justinus Lhaksana, 2011), yaitu dengan memilih pemimpin atau yang menduduki jabatan tertentu tanpa harus mensyaratkan dari negara mana asalnya (*Geocentric Approach*). Dalam pemilihan pemimpin atau orang yang akan menduduki jabatan strategis ini, ada keuntungannya, yaitu:
 - a) Menghargai upaya karir yang dirintis oleh sumber daya manusia yang berkarier dari bawah.
 - b) Memberikan efek yang baik terhadap masyarakat bahwa perusahaan memiliki kepedlian terhadap sumber daya lokal, sehingga akan memberikan dukungan positif.

Sedangkan dilihat dari segi kekurangannya adalah:

- a) Terjadi keresahaan bagi tenaga kerja asing karena merasa tidak dihargai kompetensinya
- b) Akan banyak mengeluarkan biaya pendidikan untuk mengupdate kompetensi, pembiayaan untuk kompensasi yang tinggi karena sebelumnya bergaji rendah serta mengeluarkan banyak biaya atas perpindahan tenaga kerja tersebut.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Global yang Profesional

Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi perusahaan global merupakan suatu kebutuhan, bukan hanya untuk memenuhi jangka pendek, sebab kebutuhan untuk mengelola perusahaan terus mengalami peningkatan yang disebabkan oleh adanya perubahan teknologi informasi, strategi perusahaan (Abdurohimi, 2021c) global yang menghadapi pandemi covid-19, perseteruan negara-negara Eropa dan Amerika melawan Rusia dan Tiongkok merupakan hal yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam mengimplementasi kegiatan operasionalnya.

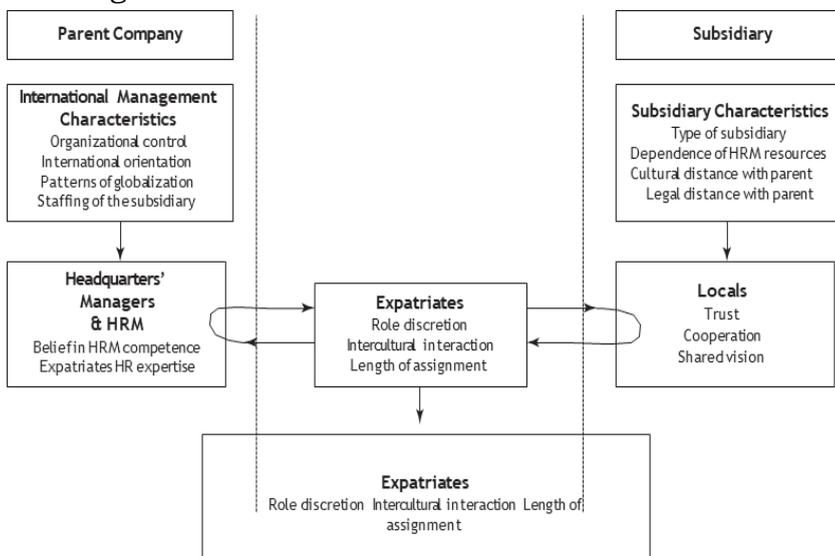


Gambar 16.3 Sumber Daya Manusia Global

Sumber: (Randall et al., 2004)

Perubahan yang terjadi begitu cepat, memaksa terjadinya perubahan bagi perusahaan yang beroperasi secara global baik untuk menghemat biaya maupun melakukan upaya inovasi yang perlu dilakukan baik untuk memenuhi kebutuhan produk dan jasa serta layanan yang harus dilakukan. Untuk melakukan perubahan untuk menetapkan strategi yang baru membutuhkan support dari teknologi informasi juga, diimbangi oleh sumber daya manusia yang profesional untuk bisa mengatasi semua problem yang terjadi. Globalisasi (Mubah, 2011) secara politik telah mampu menyebar kesemua belahan benua, namun kesuksesan penyebaran globalisasi juga harus diimbangi oleh kemampuan perusahaan internasional untuk mampu menyajikan pengembangan layanan baru yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Membentuk sumber daya manusia secara profesional (Sukma & Paramitha, 2020) selain mempercepat transfer pengetahuan dari para pekerja ekspert juga diimbangi dengan langkah-langkah perusahaan untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan secara reguler serta mengikuti sertifikasi keahlian yang harus dimiliki seperti sertifikasi Manajemen Risiko, serta sertifikasi lainnya yang mampu dipergunakan dalam melaksanakan aktivitasnya keseluruhan perusahaan dimana berada, sebab sertifikasi tersebut menunjukkan keahliannya telah diakui secara global.



Gambar 16.4 Sumber Daya Manusia Global

Sumber: (Randall et al., 2004)

Daftar Pustaka

- Abdurohim. (2021a). BAB 2: Menjaga Sustainable Business Dalam Memasuki Era New Normal. In *Books.Google.Com*.
<https://isbn.perpusnas.go.id/Account/SearchBuku?searchTxt=978-623-6995-21-1&searchCat=ISBN>
- Abdurohim. (2021b). *BAB 6: PERENCANAAN DAN STRATEGI* (D. U. Sutiksno & D. Ratna, Eds.; 1st ed., Vol. 1). ZAHIR PUBLISHING.
<https://www.google.com/search?tbm=bks&q=knowlwdge+management>
- Abdurohim. (2021c). *BAB 8: Strategi Branding Untuk Penguasaan Pelanggan Potensial* (U. Sutiksno & R. Dewi, Eds.; 1st ed., Vol. 1). ZAHIR PUBLISHING.
<https://www.google.com/search?tbm=bks&q=knowlwdge+management>
- Abdurohim. (2021d). *BAB 9 Devolusi Sumber Daya Manusia Di Era Digital* (Vol. 1).
<https://isbn.perpusnas.go.id/Account/SearchBuku?searchTxt=9786236995365&searchCat=ISBN>
- Abdurohim. (2021e). *BAB 10: Bisnis Dan Perlindungan Konsumen* (E. Kurniawati & L. S. Indarto, Eds.; 1st ed., Vol. 1). INSIANA. <http://insaniapublishing.com>
- AbdurohIm. (2021). *BAB 14: Penerapan Strategi Agility Dalam Kebijakan Peme Rintah Pada Masa Pandemi Covid-19* (S. Mardiana & K. Moh, Eds.; 1st ed., Vol. 1). <http://insaniapublishing.com>
- Abdurohim. (2022). *MENANGANI PENERIMAAN PAJAK DAN RETRIBUSI PADA MASA PANDEMI COVID-19*.
eurekamediaaksara@gmail.com
- Allo, Y. R. M. (2017). Pemimpin kredibel pemimpin visioner. *Orasi Ilmiah/ Wisuda P'bank-Yuki/YR.2016*.
- AR Sani. (2019). Hubungan Hukum Hubungan Hukum Antara Nasabah Pemilik Dana Dengan Bank Pengelola Dalam Produk Deposito Mudharabah. *WIDYA PRANATA HUKUM JURNA*, 1(4).

- Dodi Siregar, Purnomo, A., Mastuti, R., & Napitupulu, D. (2015). *Technopreneurship: Strategi dan Inovasi*. <https://www.researchgate.net/publication/348945284>
- Edwards, T., & Rees, C. (2017). *INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi. *MADANI*.
- Hanafi, A. S., Bahri, S., Shabri, D. M., & Majid, A. (2018). *Pengaruh Struktur Organisasi Dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia)* (Vol. 7, Issue 2).
- Irianto, J. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia : Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*.
- Justinus Lhaksana. (2011). Taktik & Strategi Futsal Modern. In *Taktik dan Strategi Futsal Modern*.
- Kaufman, B. E. (2016). Globalization and convergence-divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.006>
- Kesumah, P., & Pringgabayu, D. (2018). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Swasta Di Bandung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/10.31849/jieb.v15i1.1033>
- Kurniawan, D. (2017). Konsep Teoretis dan Praktik pada Biaya Produksi (Manufacturing Cost). *Jurnal Substansi*, 1, 1–24. <http://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/SUBS/article/download/207/158>

- Malloch, K., & Porter-O'Grady, T. (2016). The Career Handoff: A Healthcare Leader's Guide to Knowledge & Wisdom Transfer Across Generations. *Journal of Nursing Regulation*, 7(2).
[https://doi.org/10.1016/s2155-8256\(16\)31081-x](https://doi.org/10.1016/s2155-8256(16)31081-x)
- Mubah, A. S. (2011). Strategi Meningkatkan Daya Tahan Budaya Lokal dalam Menghadapi Arus Globalisasi. *Jurnal Unair*. <https://doi.org/10.1159/000322138>
- Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh perencanaan karir pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *KINERJA*, 15(1).
<https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.1999>
- Prasetya, W. (2021). Analisis Hubungan Budaya Perusahaan, kualitas Layanan dan Citra Perusahaan. *Jurnal METRIS*, 22(01).
<https://doi.org/10.25170/metrис.v22i01.2666>
- Prihananto, A. D., Nuraina, E., & Sulistyowati, N. W. (2018). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas dan Risiko Perusahaan Terhadap Tax Avoidance (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa di BEI). *The 11th Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, 6(2).
- Randall, S. S., Susan, E. J., & Yadong, L. (2004). *Globalizing Human Resource Management*.
- Ruswanti, E. (2016). Entrepreneurship knowledge, training home industry, and attitude towards entrepreneurial intention enterpreunership. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(5).
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6).
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559104>

- Silalahi, M., Abdurohim, Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Sukma, E., & Paramitha, R. V. (2020). Pengaruh Pengalaman Auditor, Independensi, dan Keahlian Profesional Terhadap Kemampuan Auditor Mendeteksi Kecurangan Laporan Keuangan dengan Skeptisme Profesional sebagai Variabel Moderasi. *Sosiohumaniora*, 3(2).
- Sun, C., Theodoropoulos, C., & Scrutton, N. S. (2020). Techno-economic assessment of microbial limonene production. *Bioresource Technology*, 300. <https://doi.org/10.1016/j.biortech.2019.122666>
- Suneki. Sri. (2012). Dampak Globalisasi Terhadap. *Dampak Globalisasi*.
- Syed, S. B., Dadwal, V., Rutter, P., Storr, J., Hightower, J. D., Gooden, R., Carlet, J., Nejad, S. B., Kelley, E. T., Donaldson, L., & Pittet, D. (2012). Developed-developing country partnerships: Benefits to developed countries? In *Globalization and Health* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1186/1744-8603-8-17>
- Teagarden, M. B., von Glinow, M. A., Bowen, D. E., Frayne, C. A., Nason, S., Paul Huo, Y., Milliman, J., Arias, M. E., Butler, M. C., Michael Geringer, J., Kim, N. H., Scullion, H., Lowe, K. B., & Drost, E. A. (2020). Toward a theory of comparative management research: An idiographic case study of the best international human resources management project. *Academy of Management Journal*, 38(5). <https://doi.org/10.5465/256857>
- Wildanu, E., & Rahmayanti, F. (2020). Kompetensi Sdm Bank Bri Cabang Kartini Dalam Memanfaatkan Teknologi Komunikasi Digital. *Sosfilkom: Jurnal Sosial, Filsafat* <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/SFK/article/view/1510>

- Wulandari, I. G. A. A., & Parameswara, A. A. G. A. (2020). Problematika UMKM Berbasis Budaya Lokal di Bali (Studi Kasus Pemasaran Produk UMKM Berbasis Budaya Lokal di Pesta Kesenian Bali). *Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 101. <https://doi.org/10.35590/jeb.v6i2.1263>
- Yameogo, C. E. W., Omojolaibi, J. A., & Dauda, R. O. S. (2021). Economic globalisation, institutions and environmental quality in Sub-Saharan Africa. In *Research in Globalization* (Vol. 3). <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100035>

Profil Penulis



Dr. Abdurohim, S.E., M.M

Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Managemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jendral Ahmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: 35 buah *Book Chapter* antara lain: *E-Comerce* (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis Suatu Pengantar, HRM in Industri 5.0, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasa Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0).

Email Penulis: Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

- 1 PERSPEKTIF DAN KONSEP DASAR MSDM
Darwin Lie
- 2 PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI SDM
Iman Sidik Nusannas
- 3 PERENCANAAN DAN FUNGSI MSDM
I Nengah Aristana
- 4 PROSES PERAMALAN SDM
Marto Silalahi
- 5 PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MSDM
I Putu Suarnaya
- 6 PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM
Prima Yustitia Nurul Islami
- 7 ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA
Iwan Henri Kusnadi
- 8 DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA
Ayu Nike Retnowati
- 9 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM
I Dewa Nyoman Usadha
- 10 KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA
Rosharita
- 11 KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA
Sofiyani
- 12 MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR
Ratnawati
- 13 MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL
M Nasri Abd.Wahid
- 14 MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL
Suhardi
- 15 MSDM INTERNASIONAL
Abdurohim

Editor :

Acai Sudirman

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-362-807-5 (PDF)



9 786233 628075