

PENGANTAR MANAJEMEN SDM KONTEMPORER

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



ppku

pt. pena persada kerta utama

PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

PENGANTAR MANAJEMEN SDM KONTEMPORER

Penulis:

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

ISBN: 978-623-455-448-9

Editor:

Ady Inrawan, S.E., M.M
Acai Sudirman, S.E., M.M

Design Cover:

Yanu Fariska Dewi

Layout:

Nofendy Ardyanto

PT. Pena Persada Kerta Utama

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah. Email: penerbit.penapersada@gmail.com
Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved
Cetakan pertama: 2023

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

PRAKATA

Pendiri perusahaan berpijak pada situasi dan kondisi tertentu misalnya ingin mendirikan perusahaan disebabkan karena sudah tidak sepaham atau berbeda pendapat dari perusahaan yang sebelumnya berkarya pada perusahaan tersebut, sehingga memutuskan keluar dan mendirikan perusahaan sendiri. Dalam mewujudkan penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan maka perusahaan dalam tata kelolanya mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen yaitu produksi dan operasi, pemasaran, keuangan dan sumberdaya manusia agar dapat mewujudkan maksud dan tujuan pendiri perusahaan dapat berjalan dengan baik dan bertumbuh berkembang. Buku ini disusun dengan pembahasan yang terperinci dari setiap materinya agar memudahkan mahasiswa maupun pembaca untuk memahaminya baik secara teori maupun pengimplementasiannya berupa praktikum secara mandiri. Adapun materi yang akan menjadi pokok bahasan buku ini antara lain:

- Pengertian MSDM
- Fungsi MSDM
- Manfaat Manajemen SDM
- Pengertian MSDM Kontemporer
- Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer
- Pengertian Isu dan Kontemporer
- Isu Strategis Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia
- Digitalisasi MSDM Kontemporer
- Budaya Kerja dan Motivasi Kerja
- *Empowerment* dan *Engagement*
- Strategi Peningkatan Kompetensi SDM Kontemporer
- Peluang dan Tantangan SDM Kontemporer
- Innovative Work Behavior
- Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja SDM Kontemporer

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 19 Oktober 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	III
DAFTAR ISI.....	V
BAB 1 PENGERTIAN MSDM.....	1
PENGERTIAN MSDM SECARA UMUM	1
FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	5
TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	6
DAFTAR PUSTAKA.....	10
BAB 2 FUNGSI MSDM.....	11
PENDAHULUAN	11
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	12
PENGERTIAN PERENCANAAN SDM	12
PRINSIP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	13
TRANSFORMASI DIGITALISASI SDM 4.0	16
PENENTU KEBERHASILAN TRANSFORMASI DIGITALISASI SDM	17
DAFTAR PUSTAKA.....	19
BAB 3 MANFAAT MANAJEMEN SDM.....	20
PENDAHULUAN	20
PENENTUAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA ATAU KARYAWAN	31
PENANGANAN INFORMASI KETENAGAKERJAAN	35
PENELITIAN	39
DAFTAR PUSTAKA.....	44
BAB 4 PENGERTIAN MSDM KONTEMPORER.....	47
PENGERTIAN KONTEMPORER	47
ADA 3 PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN KONTEMPORER :	49
PENGERTIAN MSDM KONTEMPORER SECARA UMUM	50
DAFTAR PUSTAKA.....	53
BAB 5 FUNGSI MSDM KONTEMPORER.....	56
PENGELOLAAN KARYAWAN	56
TIPS MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN	57
PENGARAHAN UNTUK MEMAKSIMALKAN KINERJA KARYAWAN	58
EVALUASI KINERJA	59

MENGELOLA GAJI DAN TUNJANGAN KARYAWAN	64
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	65
PERBEDAAN ANTARA PELATIHAN DENGAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	66
TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	67
MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	69
JENIS-JENIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	71
METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	72
EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	74
RESEARCH & DEVELOPMENT	76
TIPE RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D)	78
TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D)	79
DAFTAR PUSTAKA	82
BAB 6 PENGERTIAN ISU DAN KONTEMPORER	85
PENYEBAB ISU DAN JENIS ISU	85
JENIS ISU MENURUT ASPEKNYA	87
TAHAPAN - TAHAPAN ISU	88
PENGERTIAN ISU-ISU KONTEMPORER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	88
ISU-ISU MASA KINI DI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	91
BERIKUT ADALAH 5 ISU STRATEGIS YANG BERKEMBANG DI MANAJEMEN SDM	91
DAFTAR PUSTAKA	94
BAB 7 ISU STRATEGIS DALAM MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA	97
REKRUTMEN	97
PENGERTIAN REKRUTMEN MENURUT PARA AHLI	98
METODE-METODE REKRUTMENT	99
SUMBER DAN METODE REKRUTMEN	100

TUJUAN REKRUTMEN	101
PROSES REKRUTMEN	102
MEMPERTAHANKAN KARYAWAN	103
STRATEGI MEMPERTAHANKAN KARYAWAN TERBAIK	104
CIRI-CIRI KARYAWAN YANG DIPERTAHANKAN PERUSAHAAN	104
TENAGA KERJA MOBILE ATAU FREELANCER	106
KELEBIHAN MENJADI FREELANCER	108
KEKURANGAN MENJADI FREELANCER	109
CARA MENJADI FREELANCER	109
JAM KERJA FLEKSIBEL	110
DESKRIPSI TENTANG JAM KERJA FLEKSIBEL	111
KELEBIHAN JAM KERJA FLEKSIBEL	113
KEKURANGAN JAM KERJA FLEKSIBEL	114
PEMBELAJARAN JARAK JAUH	115
MAKSIMALKAN PEKERJAAN HRD DENGAN LINOVHR	115
7 PROGRAM KERJA HRD	116
MAKSIMALKAN PROGRAM KERJA HRD DENGAN LINOVHR	118
MANFAAT JOB PERFORMANCE YANG TINGGI	119
CARA MENINGKATKAN JOB PERFORMANCE KARYAWAN	119
DAFTAR PUSTAKA.....	123
BAB 8 DIGITALISASI MSDM KONTEMPORER.....	126
<i>DIGITALISASI MSDM KONTEMPORER DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0</i>	126
<i>FILOSOFI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER</i>	127
<i>MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER BERADAPTASI DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0</i>	130
<i>COMPLEX PROBLEM SOLVING (CPS)</i>	140
DAFTAR PUSTAKA.....	142
BAB 9 BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA.....	145
PENDAHULUAN	145

PENGERTIAN BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	145
MANFAAT BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	147
PENYEDIAAN LAYANAN BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	148
JENIS PEYEDIAAN LAYANAN BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	150
TUJUAN PENYEDIAAN LAYANAN BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	152
LANGKAH DASAR BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA	153
DAFTAR PUSTAKA.....	158
BAB 10 EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT	160
PENDAHULUAN	160
PERAN <i>EMPOWERMENT</i> DAN <i>ENGAGEMENT</i> DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL	161
PENGERTIAN <i>EMPOWERMENT</i> DAN <i>ENGAGEMENT</i>	163
LEVEL <i>EMPOWERMENT</i> DAN <i>ENGAGEMENT</i>	169
DAFTAR PUSTAKA.....	173
BAB 11 STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM KONTEMPORER	175
PENDAHULUAN	175
PENGERTIAN STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM	177
MANFAAT STRATEGI KOMPETENSI SDM	178
PENYEDIAAN LAYANAN STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM	180
JENIS PENYEDIAAN LAYANAN STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM	181
TUJUAN PENYEDIAAN LAYANAN STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM	182
LANGKAH DASAR STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SDM	183
DAFTAR PUSTAKA.....	188
BAB 12 PELUANG DAN TANTANGAN SDM DI ERA DIGITAL.....	189
PENDAHULUAN	189

MASALAH-MASALAH YANG MUNCUL UNTUK	
SUMBER DAYA MANUSIA	190
ANALISIS SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL	196
PELUANG SDM DI ERA DIGITAL	197
TANTANGAN SDM PADA DI ERA DIGITAL	198
DAFTAR PUSTAKA	201
BAB 13 <i>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</i>	203
PENDAHULUAN	203
PENGERTIAN <i>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</i>	204
INOVATIF DAN MANAJEMEN TALENTA	205
MSDM STRATEGIK MENGHASILKAN DAYA SAING	
PERUSAHAAN	207
ANALISIS PERILAKU KERJA INOVATIF PADA SDM	209
PENTINGNYA PENGELOLAAN SUMBER DAYA	
MANUSIA YANG INOVATIF	211
MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA	
YANG KREATIF DAN INOVATIF DALAM BISNIS	214
DAFTAR PUSTAKA	217
BAB 14 PENILAIAN KINERJA DAN EVALUASI KINERJA	
SDM KONTEMPORER.....	219
PENDAHULUAN	219
TINJAUAN PENILAIAN KINERJA SDM	221
METODE PENILAIAN KINERJA SDM	225
FUNGSI EVALUASI ATAU PENILAIAN KINERJA SDM	228
MANFAAT EVALUASI ATAU PENILAIAN KINERJA	229
DAFTAR PUSTAKA	234
PROFIL PENULIS	236

PENGANTAR MANAJEMEN SDM KONTEMPORER

Bab 1

Pengertian MSDM

Pengertian MSDM Secara Umum

Secara umum, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya (Cooke and Saini, 2010). Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Luturlean *et al.*, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, serta manajemen operasi (Mathis and Jackson, 2011).

Manajemen sumber daya manusia ini menjadi bidang kajian penting dalam perusahaan karena problem yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja, tetapi juga problem sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Personnel management is the planning organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of the people for the purpose of contributing to organizational, individual and social goals” (Mathis and Jackson, 2011).

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan atau pegawai agar tercapai tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Pernyataan dari Flippo tersebut menyamakan pengertian manajemen sumber daya manusia sama dengan manajemen personalia. Dikatakan juga oleh (Sule and

Saefullah, 2010), adanya manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga bisa berfungsi secara efektif, produktif, serta efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Pendapat Mondy dan Noe, manajemen sumber daya manusia atau human resource management merupakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian (Sutrisno, 2015) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan.

Diungkapkan oleh (Sinambela, 2018) bahwa setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal seperti pengangkatan staf, mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta meningkatkan kemampuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia ialah pendekatan strategic serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan adalah mempunyai potensi dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

Namun, pengaplikasian MSDM ini sendiri bukan hanya dilakukan di perusahaan saja, dalam sebuah organisasi MSDM juga menjadi aset penting agar tujuan organisasi yang ingin diraih dapat tercapai. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa Dan Umum, penjelasan mengenai MSDM pada sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang ada akan dijelaskan secara rinci. Divisi HR merupakan

divisi yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan. Tak hanya itu, divisi ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dan juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada dasarnya adalah praktik merekrut, mempekerjakan, memutasi, dan mengelola karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan (Mondy, 2008).

Departemen ini biasanya bertanggung jawab untuk membuat, menerapkan, dan mengawasi kebijakan yang mengatur karyawan dan hubungan perusahaan dengan karyawannya. Termasuk juga membuat struktur organisasi yang ideal untuk dijalankan. Manajemen SDM merupakan divisi yang berperan dalam mengembangkan potensi karyawan sebuah perusahaan sebagai aset bisnis. Jika aset tersebut dikelola dengan baik didukung juga dengan menggunakan sistem aplikasi hr yang baik, maka produktivitas karyawan pun juga makin efektif dan alhasil dapat memaksimalkan profit perusahaan. Divisi ini akan membekali karyawannya dengan berbagai pengetahuan tentang perusahaan, fasilitas yang diperlukan, pelatihan, pembinaan, layanan administrasi, dan sebagainya. Semua itu dipenuhi oleh manajemen SDM demi tercapainya tujuan perusahaan. Pihak manajemen SDM suatu perusahaan berperan dalam memastikan bahwa hubungan antara perusahaan dan seluruh karyawan dan timnya memiliki solidaritas. Jika antara perusahaan dengan karyawan terjalin hubungan yang solid, maka dapat dipastikan tempat kerja pun jadi kondusif dan meminimalisir terjadinya miskomunikasi. Tentu hal ini akan berdampak positif pada perkembangan dan peningkatan produktivitas perusahaan tersebut.

Keberadaan manajemen SDM sangat penting untuk mengelola para karyawan di tempat kerja untuk mencapai misi organisasi dan memperkuat budaya kerja di perusahaan. Ketika SDM dikelola secara efektif, manajer SDM dapat lebih mudah dalam merekrut profesional

baru yang memiliki keterampilan yang diperlukan perusahaan. Tujuannya adalah untuk memajukan visi perusahaan serta membantu terkait pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan demi tercapainya target yang telah ditetapkan. Manajemen SDM merupakan bagian penting dalam mempertahankan atau meningkatkan kesehatan bisnis. MSDM adalah singkatan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu sistem formal yang dirancang untuk memajemen atau mengelola orang-orang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Model Sumber Daya Manusia Harvard oleh Michael Beer, manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendekatan strategis untuk pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi (Febrianty *et al.*, 2020).

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan sumber daya manusianya. Jadi, manajemen SDM adalah sebuah proses mempekerjakan orang, melatihnya, memberikan kompensasi kepada mereka, mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankannya. Selain itu, manajer SDM juga berperan penting dalam memonitor atau memantau keadaan pasar kerja untuk membantu suatu perusahaan agar tetap kompetitif. MSDM dalam sebuah perusahaan berfokus pada kegiatan rekrutmen sumber daya manusia, pengelolaan dan pengarahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya perusahaan dalam menerapkan Manajemen SDM adalah dengan menghadirkan divisi *Human Resource* (HR).

HR memberikan berbagai macam pengetahuan seputar perusahaan, manajemen talenta, layanan administrasi, pelatihan, pembinaan, peralatan, pengawasan dan saran hukum untuk perusahaan. Fungsi dari divisi Human Resource ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk pencapaian tujuan organisasi. Selain beberapa fungsi di atas, divisi Human Resource juga memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan implementasi kultur perusahaan kepada seluruh sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Tidak hanya itu, divisi ini juga bertanggung jawab

untuk memastikan karyawan bekerja maksimal di perusahaan dengan memberikan pemberdayaan karyawan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari pembahasan sebelumnya dapat dipahami bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan kontribusi besar bagi sebuah perusahaan. Dengan adanya SDM, pengelolaan terhadap seluruh kegiatan yang melibatkan elemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan mudah. Hal ini tidak lepas dari fungsi MSDM itu sendiri yang membuat pengelolaan lebih mudah (Rumasukun *et al.*, 2019).

1. *Staffing* atau *Employment*

Fungsi pertama dari MSDM adalah staffing atau pengelolaan terhadap tenaga kerja organisasi. Dalam penerapannya, staffing dilakukan dalam 3 langkah yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi.

Staffing memiliki peran penting dalam membantu perusahaan merekrut sumber daya manusia yang berkualitas dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

2. *Performance Evaluation*

Mereka yang bekerja pada divisi SDM memiliki tanggung jawab terhadap serangkaian pembinaan dan pengawasan terhadap tenaga kerja. Hal ini memudahkan perusahaan dalam mengevaluasi karyawan atau calon karyawan terpilih. Proses evaluasi atau penilaian dilakukan berdasarkan standar yang ditetapkan divisi SDM.

3. *Compensation*

Fungsi lain dari divisi SDM adalah mengatur mengenai gaji karyawan dalam perusahaan. Hal ini merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan. Pengelolaan gaji memberikan pengaruh signifikan dalam iklim kerja organisasi.

4. *Training and Development*

Fungsi selanjutnya dari MSDM adalah mengadakan pusat pelatihan untuk seluruh elemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Hal ini bertujuan untuk membuat karyawan bekerja dengan maksimal. Selain itu, SDM juga bertanggung jawab untuk memberikan solusi terhadap kendala yang dialami karyawan untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

5. *Employe Relation*

Tugas dan tanggung jawab MSDM juga adalah berupaya membangun relasi dengan pihak lain yang terkait dengan tenaga kerja seperti serikat pekerja.

Hal ini bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi karyawan karena permasalahan dapat diatasi dengan baik. Relasi ini juga bertujuan untuk menghindari kemungkinan karyawan melakukan demonstrasi.

6. *Personal Research*

Tugas utama dari MSDM adalah untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi karyawan dalam lingkungan perusahaan.

MSDM harus melakukan analisis terhadap setiap permasalahan seperti PHK dan memberikan solusi yang tepat. Hal ini dilakukan untuk menghindarkan karyawan dari hal yang bisa mengganggu kinerjanya dalam perusahaan.

7. *Safety and Health*

Iklim yang kondusif serta aman dan sehat dapat membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Salah satu tugas dan tanggung jawab MSDM adalah memberikan jaminan keselamatan kerja dan kesehatan bagi elemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Seseorang yang berjalan tanpa arah dan tujuan dapat membuatnya tersesat, hal ini juga berlaku untuk perusahaan. Tanpa tujuan yang jelas, perusahaan tidak akan memiliki target yang ingin dicapai dan untuk apa perusahaan tersebut dijalankan. Penerapan Manajemen SDM dapat membantu perusahaan dalam menentukan

tujuan dan mengukur pencapaian tujuan. Membahas mengenai tujuan Manajemen SDM dalam perusahaan, beberapa ahli ikut mengemukakan pendapat tak terkecuali Sunarto. Sebagai salah satu ahli ekonomi, Sunarto mengemukakan poin-poin tujuan MSDM pada sebuah perusahaan yang dijabarkan sebagai berikut. Merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil, bermotivasi tinggi, serta dapat dipercaya untuk menjalankan tugas organisasi.

Melakukan peningkatan serta perbaikan terhadap kualitas sumber daya dalam organisasi melalui kemampuan, kontribusi, dan kecakapan sumber daya manusia dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi. Mengembangkan sistem kerja yang efektif melalui prosedur perekrutan dan seleksi calon sumber daya manusia untuk organisasi.

Mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif bagi seluruh sumber daya manusia dalam organisasi. Menyeimbangkan keperluan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Melakukan penghargaan kepada elemen sumber daya manusia atas prestasi kerja yang telah dicapai. Meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia dalam perusahaan secara jasmani maupun rohani. Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh sumber daya manusia dalam perusahaan untuk bekerja (Hasibuan, 2017).

Melakukan pendekatan humanis terhadap sumber daya manusia dalam pengelolaan karyawan atas dasar keadilan, transparansi dan perhatian. Pengelolaan terhadap elemen sumber daya manusia dengan memperhatikan perbedaan kebutuhan pada setiap individu atau kelompok dalam mengeluarkan pendapat. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Sedarmayanti

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial dari Manajemen Sumber Daya manusia pada suatu organisasi adalah pertanggungjawaban secara sosial terhadap tantangan tenaga kerja perusahaan. Selain itu, SDM juga bertanggung jawab penuh terhadap keperluan elemen sumber daya manusia dalam organisasi. MSDM juga bertugas untuk mengurangi efek atau dampak negatif yang bisa muncul dan mengancam pencapaian tujuan organisasi.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan dari MSDM selanjutnya adalah tujuan organisasional. Organisasional yang dimaksudkan adalah sasaran formal yang dibuat dan disusun dengan baik yang memiliki tingkat efektivitas yang tinggi.

Sasaran yang dibuat tersebut bertujuan untuk membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasional memberikan pandangan bahwa manajemen terhadap sumber daya manusia itu diakui keberadaannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan selanjutnya yang dikemukakan oleh Sedarmayanti adalah tujuan fungsional atau yang biasa disebut fungsional objective. Berdasarkan tujuan ini, MSDM perusahaan bertujuan untuk mempertahankan kontribusi elemen sumber daya manusia pada setiap bidang di perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dipelihara dengan baik agar mereka memberikan kontribusi optimal untuk kelangsungan perusahaan.

4. Tujuan Pribadi atau Individual

Setiap manajer khususnya SDM yang diberikan wewenang memperhatikan tujuan pribadi atau individu kepada sumber daya manusia. Tujuan pribadi harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya tujuan pribadi, perusahaan dapat memanfaatkannya untuk meningkatkan

motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal. Kontribusi seluruh elemen sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas secara optimal membuat tujuan perusahaan akan mudah dicapai. Itulah informasi seputar Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Manajemen SDM sangat penting diterapkan dalam organisasi untuk memudahkan pengelolaan sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi. Semoga informasi yang diberikan memberikan manfaat dan bisa menjadi sumber referensi bagi pembaca. Untuk memudahkan perusahaan dalam memantau data finansial sekaligus mendata karyawan yang bekerja pada perusahaan Anda bisa menggunakan software akuntansi yang memiliki kedua fitur tersebut seperti Accurate Online. Accurate online merupakan software akuntansi yang memiliki fitur karyawan yang berguna untuk mempermudah perusahaan dalam proses penggajian dan tunjangan untuk karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooke, F. L. and Saini, D. S. (2010) 'How Does The HR Strategy Support an Innovation Oriented Business Strategy? An Investigation of Institutional Context and Organizational Practices in Indian Firms', *Human Resource Management*, 49(3), pp. 377-400. doi: 0.1002/hrm.20356.
- Febrianty *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Hasibuan, M. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 21. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Luturlean, B. S. *et al.* (2020) 'Managing Human Resources Management Policies in a Private Hospital and its Impact on Work-Life Balance and Employee Engagement', *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), pp. 216-227. doi: 10.15294/jdm.v11i2.23499.
- 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.
- Rumasukun, M. R. *et al.* (2019) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Medan: Madenatera.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2010) *Pengantar Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Bab 2

Fungsi MSDM

Pendahuluan

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada sumber daya manusia.

MSDM sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021)

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 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 kulturperusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar

berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Mondy, Noe, dan Premeaux menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini meliputi beberapa kegiatan, diantaranya: Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Anggoro KR *et al.*, 2022).

Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas. Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pekerjaan manajemen sumber daya manusia yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang terus bergerak sangat dinamis. Terkait hal ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, seperti yang bisa berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang. Merencanakan sumber daya manusia (karyawan) secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Pengertian Perencanaan SDM

Nah, setelah Anda tahu apa itu sumber daya manusia, maka selanjutnya ketahui juga pengertian perencanaan SDM yang berperan penting dalam kemajuan perusahaan. Perencanaan SDM atau Human Resource Planning (HRP) merupakan proses peramalan yang bersifat sistematis dengan cara menghubungkan kebutuhan SDM suatu perusahaan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen

perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi.

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (*public service*) (Mangkunegara, 2001):

1. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis Menurut (Soetjipto, 2006) 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. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluasluasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial. Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko. Ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi. Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

2. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan Publik (Public Service) menurut (Soetjipto, 2006) menyebutkan ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM pada organisasi swasta, namun (Berman, E. M., et al., 2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.
 - a. Adanya peran yang banyak (many roles) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (stakeholders) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan kepentingan politis, dan lain-lain.
 - b. Masalah nilai. Kompetensi “netral” kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (merit system), meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan).
 - c. Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih) Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik.
 - d. Alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir ini mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, purchase of service agreements, privatisasi, franchise agreements, regulatory and tax incentives).

- e. Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola.
- f. Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.
- g. Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik.

Transformasi Digitalisasi SDM 4.0

Tantangan baru dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan kecanggihan teknologi dan informasi pada lini produksi dengan jaringan internet. Karakteristik Revolusi Industri 4.0 meliputi digitalisasi, optimalisasi, otomatisasi dan adaptasi dalam interaksi mesin-manusia melalui jaringan internet, sehingga mampu menghasilkan nilai tambah pada bisnis barang dan jasa. Hal ini harus dapat diantisipasi melalui transformasi digitalisasi SDM 4.0. Transformasi pasar kerja dengan mempertimbangkan perubahan struktural organisasi yang mempengaruhi iklim bisnis dengan kebutuhan keterampilan SDM yang sesuai. Dengan kata lain keterampilan dan kompetensi SDM harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar (Anggoro KR *et al.*, 2022). Oleh karena itu *industrial transformation strategy* harus dikembangkan pada dunia pendidikan dan dunia industri. Transformasi dunia industri akan berhasil apabila dunia pendidikan mampu menciptakan tenaga kerja yang kompeten. Setidaknya ada lima hal yang perlu diperhatikan dalam *industrial transformation strategy*, yakni;

1. Kualitas, kemampuan menciptakan SDM berkualitas agar menguasai teknologi digital sesuai dengan kebutuhan pasar.
2. Kuantitas, menghasilkan jumlah SDM kompeten dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan industri.
3. Distribusi, menyalurkan SDM kompeten dan berkualitas secara merata di setiap sektor industri.
4. *Sustainable*, peningkatan kompetensi dan kualitas SDM ini dilakukan secara masif, terus-menerus/berkelanjutan dan konsisten, guna menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan zaman.
5. Sertifikasi, bekerjasama dengan berbagai lembaga pelatihan kerja atau sertifikasi profesi untuk mengukur kompetensi dan kualitas tenaga kerja agar sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Penentu Keberhasilan Transformasi Digitalisasi SDM

Transformasi digital merupakan proses transisi berkelanjutan secara terus-menerus dan masif ke arah digitalisasi (Piwowar, 2021). Ciri-ciri perusahaan yang melaksanakan transformasi digital adalah menggunakan infrastruktur sarana dan prasarana IT modern, pelaksanaan kegiatan bisnis menggunakan teknologi mutakhir, memanfaatkan data untuk keberlangsungan bisnis, interaksi pelanggan dan kolaborasi karyawan tanpa batas, serta performa sistem jaringan internet yang maksimal. Namun tidak hanya penggunaan teknologi canggih dan mutakhir itu saja, ada lima faktor penting sebagai penentu keberhasilan transformasi digital (Fuka and Rolinek, 2018), yaitu;

1. Pemimpin cerdas digital (*digital savvy*), apabila pemimpin melek dan cerdas teknologi, mereka akan menggunakan teknologi sebagai pendukung dalam merancang strategi demi kemajuan perusahaan. Sebuah tim akan berhasil melakukan transformasi digital apabila dipimpin oleh pemimpin yang *digital savvy*, sehingga bawahannya akan termotivasi untuk menggunakan teknologi juga dalam setiap penyelesaian pekerjaan.
2. Peningkatan kompetensi tenaga kerja, peningkatan kompetensi dan kapasitas tenaga kerja akan mendukung keberhasilan transformasi dengan memperbaiki strategi rekrutmen dan

memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara rutin dan berkelanjutan.

3. Penggunaan teknologi terkini dalam bisnis, hal ini akan mengubah cara kerja menjadi lebih efektif dan efisien karena didukung oleh teknologi mutakhir. Apabila karyawan merasa pekerjaannya dapat dilakukan dengan mudah dan cepat menggunakan teknologi, maka mereka akan dengan senang hati beralih teknologi.
4. Komunikasi, perusahaan harus mengkomunikasikan baik melalui metode digital maupun tradisional secara berkelanjutan, mengapa perlu dilakukan transformasi, mengapa semua pihak harus beradaptasi dengan perubahan baru, sehingga terjadi pemahaman yang jelas dan detail pada karyawan tentang tujuan transformasi dilakukan.
5. Konsisten, tentunya perubahan yang dilakukan ini merupakan perubahan yang konsisten, sehingga transformasi digital dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan sepanjang karirnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Fuka, J. and Rolinek, L. (2018) 'Human Resource Development System in a Sample Company', in *Management International Conference*, pp. 177-191.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.

Bab 3

Manfaat Manajemen SDM

Pendahuluan

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan sehingga hal ini perlu dirancang secara efektif. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari manajemen sumber daya manusia (P. Siagian: 1994) antara lain, Perusahaan dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah ada secara baik. Manajer sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan perlu memperhatikan kelebihan serta kekurangan yang dimiliki perusahaan seperti, jumlah karyawan yang tersedia, masa kerja masing-masing, pengetahuan serta skills yang dimiliki, bakat yang perlu dikembangkan, serta minat karyawan yang bersangkutan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997, p. 53) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003, p. 6) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 1997, p. 55-57)

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti

tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Manfaat Perencanaan SDM

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: (Rivai, 2004, p. 48)

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya

manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

- 1) Jumlah karyawan yang ada
- 2) Berbagai kualifikasinya
- 3) Masa kerja masing-masing karyawan
- 4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
- 5) Bakat yang masih perlu dikembangkan
- 6) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugaspekerjaan

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangkapemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- 1) Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 - 2) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
 - 3) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung

berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

- c. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
- d. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- e. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).
- f. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (Human Resources Information) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang

dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

- 1) Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segijumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
- 2) Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latarbelakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

- g. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- h. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
- i. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam

menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Karyawan yang kompeten dinilai jadi kunci kesuksesan perusahaan. Sebuah perusahaan akan dapat bergerak maju secara dinamis apabila memiliki sumber daya manusia (SDM) berkualitas.

Sebaliknya, tanpa adanya SDM yang baik tersebut maka perusahaan akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya, meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Oleh karena itu, perusahaan harus mulai melihat SDM sebagai aset yang perlu terus dikembangkan.

Dan untuk itu diperlukan strategi pengembangan SDM yang tepat agar dapat membentuk karyawan yang tidak hanya terampil, tapi juga memiliki loyalitas kerja. Mengutip Inc, perusahaan wajib melakukan 5 langkah ini dalam mengembangkan kualitas SDM di dalamnya.

a. Membuat Perencanaan

Sama halnya dengan strategi bisnis lain, dalam mengembangkan SDM dibutuhkan perencanaan yang matang. Sebaiknya Anda mempertimbangkan beberapa hal sebelum menyusun rencana pengembangan karyawan, seperti goals atau tujuan perusahaan, lingkup geografis dan posisi apa saja yang dibutuhkan.

Di samping itu, Anda juga harus menganalisis kesulitan yang dialami dalam mengembangkan talenta di internal perusahaan. Tentu hal ini akan membantu menemukan akar masalah sehingga Anda dan tim bisa segera mencari solusi terbaik.

b. Melakukan Assessment

Untuk mengetahui apakah program pengembangan SDM sudah berjalan baik dan lancar, Anda bisa membuat standar penilaian. Penilaian atau assessment ini berguna untuk mengidentifikasi kinerja dari setiap karyawan.

Ada banyak instrumen penilaian yang tersedia dengan validitas dan tingkat obyektivitas yang tinggi. Perusahaan tinggal pilih mana yang paling sesuai. Pertimbangkan juga beberapa hal lainnya dalam mengembangkan metode penilaian, seperti tantangan pekerjaan, kompetensi atau skill karyawan, dan lainnya. Metode assessment ini juga dapat dipakai dalam menyaring karyawan yang sesuai untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu.

c. Mengadakan Pelatihan

Dalam mengembangkan SDM, perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan. Tujuannya tidak lain adalah untuk mengembangkan individu, baik dari sisi pengetahuan, sikap, maupun keterampilan karyawan.

Melalui program pelatihan, perusahaan juga dapat menggali potensi para karyawannya. Anda dapat membuat program pelatihan internal, ataupun mengundang pihak eksternal untuk memberikan pelatihan tambahan bagi karyawan. Pilih yang paling efektif serta efisien baik dari segi cost, waktu, dan lainnya.

d. Berikan Rewards

Perlu Anda ketahui, memberi penghargaan kepada karyawan boleh saja dilakukan. Bahkan hal ini jadi salah satu strategi pengembangan SDM. Sebab rewards atau penghargaan merupakan bentuk apresiasi, terutama bagi karyawan atau pekerja yang berprestasi.

Dengan begitu akan membuat karyawan ikut termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut

tentu akan memberi kontribusi besar terhadap kemajuan perusahaan.

e. Menarik Kandidat yang Sesuai

Untuk mempermudah proses pengembangan SDM, penting bagi perusahaan mempertimbangkan alur dan proses rekrutmen. Hal ini mengingat rekrutmen merupakan pintu pertama dalam menyaring calon karyawan yang tidak hanya kompeten, tapi juga sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan.

Produktivitas dari karyawan yang sudah ada semakin meningkat

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik tentu akan proporsionalitas dalam penempatan formasi karyawan. Terlalu banyak karyawan juga tidak baik untuk perusahaan dan bisa berdampak penurunan semangat karyawan. Kekurangan karyawan juga tidak baik untuk perusahaan akan akan mengakibatkan pekerjaan terhambat. Jadi harus tepat. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan di perusahaan Anda menjadimodal penting yang harus dikelola dengan baik. Tentu saja, menciptakan suasana kerja dan lingkungan perusahaan yang mendukung produktivitas karyawan bukan hal yang mudah. Namun, Anda tidak harus selalu menghabiskan banyak anggaran untuk menemukan cara meningkatkan produktivitas perusahaan. Beberapa langkah berikut ini tepat untuk diikuti agar produktivitas perusahaan berjalan dengan baik. Apa saja? Yuk, simak baik-baik!

Berikan Tugas yang Realistis dan Pasti Dapat Dicapai

Perlu diketahui masing-masing karyawan memiliki batasan kemampuan dan pikiran. Memberikan tugas di luar kemampuan karyawan Anda jelas bukanlah hal yang tepat. Ini justru dapat menyebabkan karyawan tersebut merasa tertekan, stres, hingga demotivasi atau kehilangan motivasi untuk bekerja. Sebagai dampaknya, pekerjaan jadi

menumpuk dan tak kunjung memenuhi target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pastikan bahwa Anda telah memberikan tugas yang realistis dan pasti dicapai, sehingga karyawan Anda akan menjadi lebih produktif.

- Mengelola Jam Kerja dengan Wajar

Membiarkan karyawan bekerja lembur hingga larut malam seringkali dipandang sebagai sebuah bukti loyalitas atau komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan. Padahal ketika mereka terus menerus bekerja lembur, justru akan mempengaruhi produktivitasnya. Cara meningkatkan produktivitas perusahaan yang perlu Anda lakukan, yaitu dengan menentukan jam kerja yang wajar namun tetap efektif dalam mencapai target perusahaan. Artinya, tidak masalah bila karyawan pulang lebih awal ketika telah selesai mengerjakan pekerjaannya di hari itu, sehingga mereka memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan dapat bekerja lebih produktif di keesokan harinya.

- Dukung Karyawan dengan Peralatan yang Dibutuhkan

Cara meningkatkan produktivitas perusahaan yang berikutnya adalah mendukung karyawan dengan peralatan yang dibutuhkan. Ini penting diperhatikan agar keterampilan atau skill yang dimiliki oleh karyawan Anda dapat lebih dimaksimalkan. Sediakan peralatan yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, seperti PC atau laptop yang layak pakai lengkap dengan software yang dibutuhkan. Dengan begitu, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dan tepat yang tentu berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan Anda.

- Lakukan Komunikasi Secara Langsung

Beberapa cara meningkatkan produktivitas perusahaan yang sudah disebutkan sebelumnya, mungkin tidak berjalan efektif ketika Anda tidak meluangkan waktu untuk berkomunikasi secara langsung dengan karyawan yang ada. Melalui proses

komunikasi ini Anda dapat mendengarkan keluhan yang menjadi hambatan karyawan untuk memenuhi target atau meningkatkan produktivitas kinerjanya. Tujuannya jelas, agar mereka mendapatkan perhatian dan solusi atas hambatan yang dihadapi selama mengerjakan sebuah proyek tertentu dari pihak perusahaan.

- Reward Bisa Menjadi Alat Motivasi yang Tepat

Satu lagi cara meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan Anda, yaitu dengan memberikan reward atau hadiah kepada karyawan berprestasi. Hadiah ini dapat berupa ucapan 'terima kasih' atau apresiasi dalam bentuk yang lain. Misalnya hadiah dalam bentuk voucher belanja Sodexo Gift Pass. Voucher belanja ini memiliki nominal yang sangat fleksibel, mulai dari Rp25.000 sampai Rp500.000. Menariknya, penerima Sodexo Gift Pass juga bisa dengan leluasa memilih hadiah yang diinginkan.

Ternyata cara meningkatkan produktivitas perusahaan tidak sulit, ya. Beberapa langkah yang sudah disebutkan tadi tentunya bisa Anda coba terapkan sendiri sebagai pimpinan perusahaan. Semoga berhasil menciptakan suasana kerja dan produktivitas perusahaan sesuai yang diinginkan. Dengan begitu, seluruh kegiatan operasional di dalam perusahaan Anda dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

Semakin tinggi tingkat produktivitas perusahaan, maka semakin tinggi pula jumlah income yang dapat diperoleh. Artinya, bukan tidak mungkin seluruh karyawan di perusahaan mendapatkan kehidupan yang lebih sejahtera dengan bekerja di perusahaan Anda. Begitu pula dengan tingkat keuntungan perusahaan juga meningkat karena peran karyawan yang produktif tersebut.

Penentuan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan

Kebutuhan akan tenaga kerja di masa mendatang baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi formasi tertentu dan menyelenggarakan aktivitas baru

Perusahaan yang sudah besar perlu memiliki perencanaan yang strategik. Pemanfaatan serta kebutuhan sumber daya manusia pada masa mendatang bisa meliputi, jumlah karyawan yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi, berapa lowongan yang kosong, jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam waktu tersebut, hingga jumlah kebutuhan pegawai yang berkualitas.

Saat menghitung kebutuhan tenaga kerja atau manpower planning, Anda menyusun rencana ketenagakerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan, yang disesuaikan dengan rencana pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pokok perencanaan tenaga kerja adalah efisiensi dengan mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan dan merekrut sesuai kebutuhan.

Untuk itu, Anda perlu membuat perkiraan kebutuhan SDM di seluruh divisi dalam satu tahun mendatang. Ada banyak metode yang biasa digunakan, di antaranya seperti berikut:

1. Metode keputusan manajerial

Setiap manajer divisi/departemen memperkirakan kebutuhan tenaga kerja masing-masing, yang didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan mereka mengenai beban kerja serta efisiensi tenaga kerja. Selanjutnya, manajemen tingkat atas menghimpun dan menyetujui perkiraan kebutuhan karyawan untuk setiap divisi.

Metode ini cepat dan mudah dilakukan, namun cenderung subjektif sebab mendasarkan pada pengalaman setiap manajer, tidak secara terukur. Karenaitu, metode ini lebih cocok untuk perusahaan berskala kecil.

2. Metode studi kerja

Metode ini menganalisis waktu kerja untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja. Manajer menghitung

unit pekerjaan yang direncanakan dan waktu standar per unit. Contohnya:

Output pekerjaan yang direncanakan setahun: 100.000 unit

Waktu kerja standar per unit: 2 jam

Jam yang dibutuhkan: $2 \times 100.000 = 200.000$ jam Waktu kerja produktif per pekerja setahun: 2.000 jam

Jumlah pekerja yang dibutuhkan: $200.000/2.000 = 100$ orang

Metode ini lebih cocok untuk jenis pekerjaan manual dan berulang, atau yang sifatnya tidak berubah-ubah.

3. Metode model matematika

Model matematika menganalisis hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat untuk mengungkap berbagai faktor yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja dalam bentuk formula (rumus) matematis.

Beberapa pemodelan yang sering digunakan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja adalah model regresi, optimasi, dan probabilitistik. Metode hitung ini sangat kompleks dan hanya cocok untuk perusahaan besar.

4. Metode tren

Dengan metode ini, Anda mencatat kebutuhan tenaga kerja dalam kurun beberapa tahun ke belakang, misalnya 5 tahun. Anda dapat menghitung karyawan setiap akhir tahun dan membuat grafik sederhana yang menggambarkan data jumlah karyawan.

Dari grafik tersebut dapat diketahui pola/tren jumlah penambahan tenaga kerja dari tahun ke tahun. Dengan berkaca pada data masa lalu, Anda dapat membuat perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk setahun ke depan.

5. Metode rasio

Metode ini merupakan model hitung sederhana dengan membandingkan faktor-faktor terukur yang

dipengaruhi oleh tenaga kerja, misalnya pendapatan atau laba usaha.

Sebagai contoh: Jumlah karyawan tahun lalu 200 orang, menghasilkan pendapatan tahunan perusahaan Rp200 miliar. Maka rasio 1:1 atau 1 orang:Rp1 miliar. Dengan demikian, jika target pendapatan tahun ini Rp250 miliar, maka perkiraan kebutuhan karyawan baru adalah 50 orang.

6. Metode Delphi

Ini merupakan metode menghitung kebutuhan tenaga kerja melalui survei terhadap para ahli di perusahaan. Dalam survei ini, Anda bisa meminta pendapat mereka berdasarkan pengalaman mereka di organisasi. Dari hasil survei, Anda membuat kesimpulan tentang perkiraan kebutuhan karyawan, kemudian mengirimkan kembali ke mereka melalui survei. Cara ini dilakukan berulang hingga tercapai konsensus di antara para ahli mengenai perkiraan yang mendekati akurat.

7. Metode analisis tenaga kerja

Metode sederhana ini menganalisis demografi tenaga kerja di perusahaan, seperti jumlah karyawan, sebaran, posisi jabatan, dan usia. Analisis ini akan memberikan gambaran kebutuhan karyawan baru. Anda dapat menghitung berapa tenaga kerja pengganti untuk karyawan yang akan pensiun atau habis masa kontraknya.

8. Metode kalkulator HR

Dalam metode ini, Anda menghitung sejumlah metrik ketenagakerjaan, seperti tingkat turnover, tingkat retensi, biaya tenaga kerja, biaya rekrutmen, tingkat produktivitas, dan lain-lain. Dengan menghitung angka-angka tersebut, Anda merencanakan kebutuhan staf di masa depan.

9. Metode anggaran

Metode ini menggunakan anggaran sebagai dasar perencanaan tenaga kerja. Kebutuhan penambahan karyawan baru menyesuaikan anggaran rekrutmen dan upah/gaji karyawan yang dialokasikan oleh manajemen perusahaan. Dalam hal ini, manajer divisi hanya menjalankan keputusan dari pimpinan perusahaan.

10. Manpower planning sebagai salah satu bentuk strategi rekrutmen

Selain metode yang Anda gunakan, hal yang lebih penting adalah memastikan Anda dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut. Jika mengalami kesulitan merekrut sehingga menghambat pemenuhan kebutuhan perusahaan akan SDM berkualitas, Anda dapat menggunakan platform rekrutmen GlintsTalentHunt.

Layanan rekrutmen ini bukan hanya efisien dalam membantu Anda menemukan top talent yang tepat untuk peran yang Anda cari, tetapi juga memberi Anda garansi penggantian kandidat di 90 hari pertama jika kinerja mereka tidak memuaskan, sehingga Anda bebas dari risiko salah rekrut maupun kehilangan biaya sia-sia.

Kami memiliki sumber perekrutan yang menjanjikan, yakni lebih dari 130.000 top talent yang telah dikurasi, tim perekrut spesialis yang berpengalaman, dan teknologi screening berbasis AI yang cerdas, otomatis, dan cepat. Proses seleksi kami hanya butuh waktu 2-3 minggu.

Penanganan informasi ketenagakerjaan

Penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki bisa meliputi, masa kerja setiap karyawan, status perkawinan, tunjangan, jumlah penghasilan, Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, keterampilan khusus yang dimiliki karyawan, dan jabatan yang pernah diduduki.

Sebagai negara yang berkembang seperti halnya yang dibahas di dalam dampak positif pembangunan ekonomi, selalu ada masalah seperti masalah ketenagakerjaan ini. Jadi, dibutuhkan solusi untuk menjadi cara mengatasi masalah ketenagakerjaan berikut. Seperti beberapa cara mengatasi masalah ketenagakerjaan di bawah ini:

1. Kebijakan Pendidikan

Mendapatkan pendidikan yang bagus adalah salah satu jembatan yang bisa mengantarkan siapa saja mendapatkan pekerjaan yang mumpuni. Jadi, jika ingin sebuah negara mendapatkan keringanan dalam permasalahan ketenagakerjaan yang seringkali melanda seperti cara mengatasi masalah ekonomi klasik, harus memberikan pendidikan yang kuat pada penduduk mereka. Kebijakan pendidikan ini adalah salah satu upaya yang strategis dalam mengatasi masalah pengangguran dan masalah kurangnya pengetahuan para pencari kerja di dalam sebuah negara.

Tentunya kebijakan pendidikan ini tidak akan berarti jika kita tidak menylaraskan pengembangan diri yang seharusnya diberikan pada setiap pencari kerja. jadi, hal yang juga tak kalah penting adalah dengan memberikan pelatihan ketenagakerjaan yang merata bagi sapaapun yang membutuhkannya. Beberapa kegiatan di bawah ini akan memberikan tujuan untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan tersebut dan memberikan pelatihan kerja yang mumpuni bagi masyarakat :

Mendirikan, memperbanyak dan mengembangkan sekolah-sekolah kejuruan yang pastinya diperlukan agar

para pencari kerja lebih terasah dan terampil dan lebih terdidik untuk langsung terjun ke dunia kerja.

Memberikan pelatihan khusus bagi pencari kerja sebagai bekal mereka untuk bekerja. Terutama bagi para pencari kerja yang belum memiliki pengalamana apa-apa. Memberikan les atau latihan khusus yang nantinya bisa menjadi salah satu keterampilan yang bisa mereka gunakan untuk bekerja di bidang apapun yang mereka inginkan.

2. Membuat Peraturan

Sangat diperlukan kerjasama antara pemerintah dan para masyarakat untuk mendapatkan solusi yang besar atas masalah ketenagakerjaan ini. Seperti dengan membuat peraturan prundang-undangan yang nantinya akan mengulas semua hal tentang perbaikan masalah ketenagakerjaan yang ada di Indonesia seperti contoh kebijakan luar negeri indonesia dalam hubungan internasional.

3. Perluasan Lapangan Kerja

Hal lain yang juga merupakan solusi dalam mendapatkan cara mengatasi masalah ketenagakerjaan ini adalah dengan memperluas lapangan pekerjaan. Ada 2 cara yang memungkinkan pemerintah melakukan perluasan terhadap lapangan pekerjaan yakni:

Kebijakan Langsung : Ini merupakan kebijakan yang akan diberikan secara langsung oleh pemerintah alias pemberian lapangan kerja yang secara langsung ditangani oleh pemerintah dan negara.

Kebijakan Tidak Langsung : Ini merupakan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah serta peranan negara namun tidak langsung menyediakan dan memperluas lapangan kerja melainkan mendorong para pihak swasta untuk membantu dalam menciptakan dan memperluas lapangan kerja yang baru.

Tujuan dari penerapan kebijakan fiskal ini untuk kembali mengembangkan lapangan kerja yang baru dan bisa mencakup banyaknya pengangguran yang selama ini tidak terdampak oleh lapangan kerja manapun.

4. Pemerataan Lapangan Kerja

Sebaiknya, selalu pertimbangkan untuk selalu meratakan jumlah dan pengembangan dari lapangan kerja. Tidak hanya ada untuk perkotaan sedangkan untuk daerah pedesaan biasanya lapangan kerja ini jarang bisa ditemukan. Jadi akan banyak ketimpangan yang terjadi dalam pencarian pekerjaan. Cara atau upaya yang bisa dilakukan adalah: Mendirikan pabrik atau industri skala menengah – kecil di daerah yang mungkin masih minim lapangan kerja agar bisa menampung banyak tenaga kerja yang kekurangan pekerjaan di sana.

Membantu usaha kecil dalam pengembangan usahanya agar bisa menjadi salah satu wadah lapangan kerja bagi pekerja lain yang masih membutuhkan lapangan kerja.

Menghentikan laju masalah urbanisasi dengan membuka banyak lapangan kerja di daerah pedesaan yang biasanya sulit didapatkan lapangan kerja yang memadai.

Memudahkan dan meningkatkan adanya investasi perusahaan swasta agar memudahkan untuk menjadi salah satu solusi tempat bekerja bagi masyarakat yang belum bekerja secara tetap.

5. Pelayanan Informasi Kerja

Hal lainnya yang menjadi salah satu masalah utama dalam dunia tenaga kerja di Indonesia adalah masalah kurangnya informasi yang memadai dan bisa diakses oleh para pencari kerja. Jadi dengan memudahkan sarana informasi dan pelayanan dalam mendapatkan informasi yang valid adalah hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan. Perlu banyak alat, pengantar informasi dan

media yang cukup tersebar tidak hanya di kota maupun di desa agar bisa menyamaratakan penyampaian informasi yang valid dan diperlukan oleh para pencari kerja tersebut nantinya. Usahakan semua hal yang menjadi penghambat untuk penyampaian informasi ini terselesaikan dengan baik.

6. Mempercepat Proses Perekrutan

Hal lain yang kerap kali menjadi kendala adalah lamanya dan berlarutnya waktu yang dibutuhkan untuk posesi perekrutan karyawan baru. Lamanya waktu menunggu ini sebaiknya bisa dipangkas agar bisa memaksimalkan waktu dalam pencarian tenaga kerja baru. Mungkin para karyawan yang bekerja dalam bidang penerimaan harus diperbanyak dan semua pekerjaan harus berjalan dengan efektif seperti ciri-ciri administrasi publik.

7. Mengatasi Kondisi Geografis

Tidak bisa dipungkiri bahwasanya kondisi geografis ini akan menjadi salah satu kendala umum mengapa seseorang tidak mendapat pekerjaan yang layak. Karena kita tahu jika misalnya daerah yang terpelosok dan terpencil akan lebih sulit diakses dan ini akan menyebabkan kurangnya lapangan kerja di sana. Jadi, sebisa mungkin selalu sediakan lapangan kerja baik dari pemerintah maupun mendorong pihak swasta untuk mengembangkan potensi yang ada di daerah tersebut.

8. Kebijakan Pengupahan

Setidaknya, pemerintah harus memiliki kebijakan tentang pengupahan agar nantinya bisa melindungi para pekerja dari pembiayaan atau pengupahan yang sangat minim dan sangat tidak sesuai dengan waktu dan pekerjaan yang mereka jalani. Ini juga akan termasuk dalam menangani masalah pihak swasta yang semena-mena memberikan waktu kerja berlebihan dengan upah yang sangat minim.

9. Menegaskan Untuk Menggunkan Tenaga Kerja Daerah

Biasanya, akan ada banyak pihak swasta yang membuka sebuah perusahaan ataupun industri di sebuah daerah namun selalu merekrut pekerja dari luar daerah tersebut hingga pemuda daerah terasingkan di daerah mereka sendiri. Jadi, sangat dibutuhkan sebuah peraturan pemerintah yang bisa menegaskan bahwasanya pemuda daerah sangat dipentingkan bisa ikut andail jika saja di daerahnya terjadi sebuah lapangan pekerjaan yang besar dan membutuhkan tenaga kerja.

10. Memudahkan Pengurusan Usaha

Karena tidak semua orang bisa mendapatkan pekerjaan hanya dengan menjadi seorang karyawan biasa. Jadi, hal terbaik untuk mengatasi masalah pengangguran yang akan makin banyak adalah dengan memudahkan siapapun yang ingin membuka dan mengurus usaha mereka sendiri. Karena pada dasarnya ada banyak sekali potensi di daerah ataupun di lingkungan kita yang bisa kita jadikan untuk ladang usaha dan mengatasi masalah pengangguran yang merajalela ini seperti peluang bisnis dengan kartu kredit.

Penelitian

Sebelum melakukan perencanaan, maka diperlukan penelitian. Termasuk penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini dilakukan guna mendapatkan gambaran serta keterangan yang akurat untuk menjadi landasan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses yang digunakan untuk merekrut dan mengelola orang dalam perusahaan ataupun organisasi. Tanggung jawab departemen manajemen sumber daya manusia meliputi pemilihan, rekrutmen, pelatihan & pengembangan, memberikan orientasi, menjaga hubungan yang baik, manajemen kinerja karyawan, mengambil langkah-langkah

yang sehat dan aman, menjadwalkan pertemuan & konferensi dan mendelegasikan tugas di antara tim untuk memaksimalkan kinerja yang akan pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi atau bisnis dan merupakan tulang punggung setiap organisasi atau bisnis baik kecil maupun besar.

Banyak organisasi secara eksplisit mengatakan bahwa karyawan adalah aset mereka yang paling penting dan berharga, sehingga itu berarti bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk pertumbuhan setiap perusahaan atau organisasi. Ketika dilakukan dengan benar, manajemen sumber daya manusia menciptakan perbedaan besar dalam meningkatkan produktivitas karyawan di tempat kerja.

Manajemen sumber daya manusia yang sukses terletak di jantung setiap bisnis yang sukses.

Berikut adalah 5 manfaat utama manajemen sumber daya manusia yang harus diperhitungkan ketika menerapkan sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi Anda untuk menekan produktivitas maksimum di semua tingkatan.

1. Perekrutan dan Pelatihan

Salah satu manfaat utama manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bahwa ia merekrut dan membawa orang-orang yang tepat di perusahaan atau organisasi mereka dan melatih mereka untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik. Mereka menyusun deskripsi pekerjaan yang lebih sesuai dengan peran pekerjaan mereka.

2. Sistem Manajemen Kinerja

Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja karyawan agar mereka merasa termotivasi dan dihargai atas pencapaiannya. Ini tidak hanya akan membantu mereka meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga akan memaksa mereka untuk tampil luar biasa dari sebelumnya. Cobalah selalu bersikap terbuka tentang pencapaian

mereka. PMS yang efektif membantu dalam mengenali dan menghargai kinerja orang.

3. Membangun Budaya dan Nilai

Salah satu manfaat terpenting dari departemen manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman yang akan membantu membawa yang terbaik dari seorang karyawan. Menciptakan lingkungan kerja yang baik adalah tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan produktivitas maksimum.

4. Manajemen Konflik

Manfaat lain yang sangat penting dari departemen manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah untuk mengelola dan menyelesaikan konflik antara karyawan dan majikan yang terjadi di perusahaan atau organisasi. Departemen manajemen sumber daya manusia mengambil tindakan tepat waktu untuk menyelesaikan konflik yang tidak menyenangkan dengan cara yang ramah dan elegan sebelum keluar dari tangan dan mengacaukan semuanya.

5. Meningkatkan Turnover Karyawan

Salah satu manfaat utama manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah mengawasi dan mengelola pergantian karyawan secara cermat. Pergantian karyawan yang tinggi sangat merugikan perusahaan. Biayanya dua kali lipat dari gaji karyawan saat ini untuk menemukan dan melatih karyawan baru. Departemen manajemen sumber daya manusia (SDM) harus sangat jelas untuk mempekerjakan orang yang tepat sejak awal. Saat mewawancarai kandidat, mereka tidak hanya harus melihat keterampilan yang dimilikinya tetapi juga memeriksa apakah mereka cocok untuk perusahaan atau organisasi. Departemen manajemen sumber daya manusia (SDM) biasanya melihat karyawan ketika ada masalah tetapi kenyataannya adalah bahwa mereka harus mengunjungi

dan meminta mereka untuk mengurangi pergantian karyawan. Untuk mempermudah manajemen sumber daya manusia pada perusahaan Anda, tentunya diperlukan sebuah sistem yang tepat. Kini telah hadir sebuah solusi yang dapat memudahkan Anda khususnya divisi HRD dalam mengelola pengolahan gaji secara online yang sudah teruji kehandalannya dalam mengolah penggajian di Indonesia. Tim gaji.id payroll service siap membantu anda untuk mengelola administrasi penggajian bulanan Anda.

Adapun manfaat yang dapat kita peroleh dari mempelajari manajemen sumberdaya manusia sebagai berikut :

1. Memudahkan manajemen agar dapat memanfaatkan SDM yang ada dengan lebih baik
2. Membuat perencanaan pada SDM menjadi terorganisir dan lebih matang Meningkatkan efektivitas tenaga kerja karena SDM yang telah sesuai kebutuhan
3. Membantu manajemen dalam memilih SDM yang unggul dan tepat bagi perusahaan
4. Mengidentifikasi berbagai masalah kesenjangan dalam suatu perusahaan Meningkatkan produktivitas melalui pelatihan yang telah diikuti oleh SDM
5. Tersedianya informasi mengenai SDM yang valid dan reliable dalam perusahaan
6. Sebagai acuan dalam penyusunan dan pemecahan masalah internal maupun eksternal perusahaan
7. Membantu dalam penilaian pelaksanaan kinerja SDM apakah sudah optimal di dalam perusahaan
8. Menentukan bagaimana seharusnya manajemen dalam mengendalikan perusahaan dan SDM yang ada
9. Membantu restrukturisasi dan perampingan organisasi
10. Mengevaluasi tren dari persoalan angkatan kerja
11. Membantu perusahaan dalam mencapai tujuan
12. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri
13. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling

menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat

14. Membantu perusahaan dalam mencapai tujuan
15. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri
16. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ambar dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto S, 2010, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi, PT. RinekaCipta, Jakarta
- Amstrong, Micahels. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Elex MediaComputindo
- Astri Yuda, 2011. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertunanan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta.
- J. Winardi, 2009, Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan, 2010, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PTBumi Aksara, Jakarta
- Mathis, Robeth, John H. Jackson, 2009, Human Resource Management, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung Mangkunegara, 2011, Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan. Bandung:
- Refika Aditama Moekijat, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Pandji Anoraga, 2009, Manajemen Bisnis, PT. Rineka Cipta, Jakarta

- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE
- Ridwan. 2012, Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula,Alfabeta, Bandung.
- Sari. 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja padaPDAM Delta Tirta Sidoarjo
- Suprayitno, 2007, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di DPU-LLAJ Karanganyar.
- Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga,CV. Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Singodimedjo, 2009, Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja. Surabaya. SMMAS
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta,Jakarta
- Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, danR&D), Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko, 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE,Yogyakarta
- Tutik Pebrianti, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap KinerjaPegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta

Veithzal Rivai, dkk. 2013, Commercial Bank Management: Manajemen

Perbankan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rajawali Pers, Jakarta

Wilson Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung

Yuliani, 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.

Bab 4

Pengertian MSDM Kontemporer

Pengertian Kontemporer

Berikut ini adalah beberapa Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut para ahli:

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Mary Parker Follett Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Edwin B. Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Marwansyah(2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber daya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi. Menurut Flippo (1994:5), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan

kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Sastrohadiwiryono(2002) menggunakan istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia. Menurutnya, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer menurut Hasibuan (2003, h. 10), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan semikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Henry Simamora MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Achmad S. Rucky MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan

sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Apa yang dimaksud dengan Teori Manajemen kontemporer? Teori manajemen kontemporer adalah teori manajemen yang berkembang pada masa kini.

Ada 3 Pendekatan Dalam Manajemen Kontemporer :

1. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem memandang bahwa organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian/komponen-komponen yang saling berkaitan. Aktifitas produksi suatu perusahaan tentunya harus berjalan sesuai dengan sistem yang ada agar tercipta kinerja yang baik untuk menghasilkan produk yang baik secara terus menerus. Teknologi informasi akan memberi manfaat pada setiap proses yang ada dalam sistem :

- Proses input (pemasukan)
- Proses transformasi
- Proses output (pengeluaran hasil)

2. Pendekatan Situasional/Kontingensi

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Dalam hal ini dapat dikaitkan antara situasi dimana teknologi informasi sudah berkembang pesat. Pendekatan kontingensi memfokuskan pada:

- Peningkatan efisiensi
- Perbaikan metode kerja

3. Pendekatan Hubungan Manusia Baru (New Human Relation)

Pendekatan ini melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Sehingga konsep ini memfokuskan pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk memberikan kualitas kepada pelanggan.

Pengertian Msdm Kontemporer Secara Umum

Msdm Kontemporer merupakan suatu perubahan terhadap cara-cara pengelolaan perusahaan yang mau tidak mau harus diperhatikan oleh setiap perusahaan dimana pun ia berada, karena situasi perekonomian dan tingkat persaingan yang semakin tinggi memaksa perusahaan berbuat sesuatu guna mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Mutiara S. Panggabean MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja.

Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Hadari Nawawi(2003:42), mengemukakan bahwa MSDM adalah : “Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan” .

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Fustino Cardoso Gomes(2002:3), memberikan

pengertian yang berbeda, bahwa MSDM adalah : “Suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya”.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut M.Manullang(2004:198), adalah sebagai berikut : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja dari semua kerja”.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Mathis dan Jackson(2006, h.3) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer menurut Fisher et.al (1993,h.5) mendefinisikan : Human Resources Management (HRM) involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization. (MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer menurut Gary Dessler(1997,h.2) adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005) dinyatakan : The design, implementation and maintenance of strategies to manage people for optimum business performance including the development of policies and process to support these strategies. (strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk

mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi). Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut M.T.E. Hariandja (2002, h 2), Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Gouzali Saydam (2000, h. 4), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari *human resources*. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan *manpower* atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan *personnel* (personalia, kepegawaian dan sebagainya). Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer (MSDM) menurut Veithzal Rivai(2003, h 1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber dayamanusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentangbagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ambar dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto S, 2010, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi, PT. RinekaCipta, Jakarta
- Amstrong, Micahels. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Elex MediaComputindo
- Astri Yuda, 2011. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertunanan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta.
- J. Winardi, 2009, Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan, 2010, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PTBumi Aksara, Jakarta
- Mathis, Robeth, John H. Jackson, 2009, Human Resource Management, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung Mangkunegara, 2011, Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan. Bandung:
- Refika Aditama Moekijat, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Pandji Anoraga, 2009, Manajemen Bisnis, PT. Rineka Cipta, Jakarta

- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE
- Ridwan. 2012, Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula, Alfabeta, Bandung.
- Sari. 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo
- Suprayitno, 2007, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di DPU-LLAJ Karanganyar.
- Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga, CV. Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Singodimedjo, 2009, Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja. Surabaya. SMMAS
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko, 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta
- Tutik Pebrianti, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta

Veithzal Rivai, dkk. 2013, Commercial Bank Management: Manajemen

Perbankan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rajawali Pers, Jakarta

Wilson Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung

Yuliani, 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.

Bab 5

Fungsi MSDM Kontemporer

Pengelolaan Karyawan

Fungsi pertama dari MSDM adalah pengelolaan terhadap tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan. Ada tiga langkah yang biasanya dilakukan dalam penerapan pengelolaan karyawan, yakni perencanaan, penarikan, dan seleksi. Fungsi ini memiliki peran penting dalam perusahaan untuk mencari karyawan terbaik untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengelolaan karyawan yang tepat tidak hanya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Namun juga akan memberikan semangat pada karyawan yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Dengan begitu, produktivitas perusahaan akan semakin meningkat pula. Namun pada kenyataannya, semangat yang dimiliki oleh para karyawan akan mengalami pasang dan surut. Setiap karyawan ada kalanya akan mengalami penurunan kinerja. Jika dibiarkan secara terus menerus, maka hal tersebut akan berdampak buruk terhadap kelangsungan perusahaan. Operasional perusahaan tentu saja akan terhambat. Lalu bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dan mengelola kinerja karyawan agar bisa maksimal?

Demi mewujudkan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mutlak dibutuhkan kesamaan persepsi tentang apa dan bagaimana sistem tersebut akan dijalankan. Semakin selaras persepsi yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan dan karyawan yang ada di bawahnya mengenai sistem tersebut, maka semakin positif dampaknya bagi progres maupun hasil akhir penerapannya.

Faktor yang Mempengaruhi Standar Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi standar kinerja seorang karyawan, antara lain sebagai berikut ini:

1. Faktor Internal, memusatkan pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Contohnya adalah loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, serta keterampilan dalam memimpin.
2. Faktor Eksternal, memusatkan pada faktor di luar diri karyawan. Faktor eksternal ini terbagi menjadi dua. Yang pertama adalah faktor sosial dan organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Dan yang kedua adalah faktor fisik dan pekerjaan, meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran, serta temperatur.

Tips Meningkatkan Kinerja Karyawan

Beberapa perusahaan besar maupun perusahaan kecil saat ini telah mengambil tindakan yang menarik untuk mengukur dan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan seperti berikut ini:

1. Menetapkan ekspektasi yang jelas dari awal bahkan saat pertama merekrut seorang karyawan. Jelaskan secara terperinci tentang standar kinerja yang telah ada dan bagaimana standar tersebut dapat digunakan oleh seluruh karyawan.
2. Mencoba memberikan pembinaan kinerja kepada karyawan. Teknik ini merupakan cara baru untuk mengelola kinerja karyawan yang berfokus pada hubungan secara langsung antara karyawan dengan manajer atau pimpinan perusahaan.
3. Memberdayakan para karyawan dengan cara memberikan karyawan otonomi lebih.
4. Meminta kritik dan saran dari para karyawan sebagai salah satu bahan untuk evaluasi.
5. Menentukan tujuan terlebih dahulu, yang berfungsi untuk

tahap karir karyawan dan tentunya untuk proses perencanaan bisnis.

6. Mengukur kinerja karyawan yang dapat dilakukan setiap hari, setiap minggu, atau beberapa minggu.
7. Beradaptasi dan menyesuaikan kebutuhan karyawan dan perusahaan.
8. Mengingat pekerjaan besar yang telah dicapai oleh karyawan atau usaha karyawan yang berpengaruh dalam sebuah tim atau sebuah proyek.

Pengarahan untuk Memaksimalkan Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan tugas pekerjaannya, setiap karyawan membutuhkan pengarahan. Pengarahan ini bertujuan agar para karyawan lebih memahami apa saja yang menjadi tanggung jawabnya. Kemudian para karyawan akan bersedia melaksanakan tugas pekerjaannya dengan maksimal. Ada 3 jenis pengarahan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

1. Orientasi. Biasanya dilakukan pada karyawan baru agar mengetahui dan mengenal seluk beluk perusahaan. Namun program orientasi juga dapat diterapkan pada karyawan lama untuk me-refresh apa saja yang menjadi tujuan perusahaan.
2. Perintah. Yaitu permintaan dari pimpinan kepada para karyawan yang ada di bawahnya untuk melakukan suatu pekerjaan pada saat tertentu. Perintah dibagi menjadi 3 macam, yaitu perintah umum dan khusus, perintah lisan dan tertulis, serta perintah formal dan informal.
3. Pendelegasian wewenang kepada karyawan untuk mengurangi beban tugas pekerjaan tertentu.

Selain memperhatikan cara meningkatkan kinerja karyawan, Anda juga harus melakukan manajemen HR dengan baik agar karyawan yang ada merasa nyaman selama bekerja. Manajemen HR di perusahaan meliputi pengelolaan absensi karyawan, proses pengajuan cuti, pengajuan klaim atau

reimbursement, proses penggajian, dan masih banyak lagi. Semua tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan mudah dengan menggunakan software HR. Anda dapat mempercayakannya pada Sleekr, yang dapat diakses kapan pun dan dimana saja dengan mudah dan praktis.

Evaluasi Kinerja

Divisi HR adalah tim yang punya tanggung jawab dalam hal mengawasi dan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Dengan bantuan HRD, perusahaan akan lebih mudah mengevaluasi karyawan dan calon karyawan yang terpilih untuk bekerja di perusahaan. Proses evaluasi kinerja ini biasanya dilakukan berdasarkan dari standar-standar yang sudah ditentukan manajer HR.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Menggison (1981:310) dalam Mangkunegara (2000:69) adalah sebagai berikut: "penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya".

Selanjutnya Andrew E. Sikula (1981:2005) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa "penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)".

Selanjutnya Menurut Siswanto (2001:35) penilaian kinerja adalah: "suatu kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian / deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun."

Anderson dan Clancy (1991) sendiri mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: "*Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it*

also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”.

Sedangkan Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the value chain”.*

Dari kedua definisi terakhir Mangkunegara (2005:47) menyimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

1. Meningkatkan Saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap seorang tenaga kerja, pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian seringkali menghadapi dua alternatif pilihan yang harus diambil: pertama, dengan cara memberikan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya; kedua, dengan cara menilai kinerja berdasarkan harapan-harapan pribadinya mengenai pekerjaan tersebut. Kedua alternatif di atas seringkali membingungkan pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian karena besarnya kesenjangan yang ada diantara kedua alternatif tersebut sehingga besar kemungkinan hanya satu pilihan alternatif yang bisa dipergunakan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian

Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang dihasilkan tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya, cara ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karena seringkali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam perusahaan kurang mencerminkan karakteristik seluruh persoalan yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami tenaga kerja adalah meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan. Seluruh proses tersebut (penilaian kinerja) analisis dan perencanaan diliputi oleh kondisi yang tidak realistis semisal permaian, improvisasi, dan sebagainya. Jalan yang lebih berat bagi pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian adalah menentukan hal-hal yang sebenarnya diharapkan tenaga kerja dalam pekerjaan saat itu.

Cara menghindarkan hal tersebut biasa dilakukan manajemen adalah dengan cara menanyakan pada masing-masing tenaga kerja untuk merumuskan pekerjaannya. Meskipun cara ini sebenarnya agak bertentangan dengan literatur ketenaga kerjaan yang ada. Dengan alasan para tenaga kerja cenderung merumuskan pekerjaan mereka dalam arti apa yang telah mereka kerjakan, bukannya apa yang diperlukan oleh perusahaan. Hal ini bukan berarti tenaga kerja tidak memiliki hak suara dalam merumuskan deskripsi pekerjaan mereka. Mereka juga membantu merumuskan pekerjaan secara konstruktif, karena kesalahan bukan karena tenaga kerja tidak diminta untuk membantu merumuskan pekerjaan, tetapi karena seluruh beban pekerjaan dilimpahkan diatas pundak mereka.

Liputan6.com, Jakarta, Evaluasi adalah penilaian kinerja. Selama sekolah ataupun kuliah tentu anda sering mendengar istilah evaluasi. Namun sebenarnya apakah yang dimaksud dengan evaluasi tersebut? Secara singkat, pengertian dari evaluasi

adalah penilaian kinerja. Jadi setelah anda bekerja atau belajar, ada uji kompetensi yang harus anda hadapi untuk menguji pemahaman anda.

Dalam dunia kerja, evaluasi pun sangat lazim untuk dilakukan. Hal ini supaya apa yang telah dilaksanakan tetap sesuai dengan rencana awal. Sehingga bisa disebut pula bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai karena sesuatu (metode, manusia, peralatan), dimana informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan.

Evaluasi adalah penilaian kinerja. Ini merupakan salah satu cara terbaik untuk menguji efektifitas dan produktifitas di berbagai bidang dalam kehidupan manusia. Baik itu dalam lingkup individu, kelompok, lingkungan kerja, dan lain sebagainya. Sehingga sebagai anggota atau bagian dari masyarakat, sangat penting bagi anda untuk memahami evaluasi adalah sesuatu yang krusial.

Berikut ini merupakan penjelasan lengkap tentang evaluasi adalah penilaian kerja, fungsi, dan tujuannya. Dirangkum dari berbagai sumber oleh Liputan6.com, Senin (12/10/2020).

Sebelum membahas mengenai evaluasi lebih lanjut, ada baiknya anda untuk memahami terlebih dahulu mengenai definisi evaluasi dari para ahli. Simak penjelasan berikut ini:

1. Anne Anastasi

Menurut Anne Anastasi (1978), arti evaluasi adalah proses sistematis untuk menentukan sejauh mana tujuan instruksional dicapai oleh seseorang. Evaluasi merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.

2. Sajekti Rusi

Menurut Sajekti Rusi (1988), pengertian evaluasi adalah proses menilai sesuatu, yang mencakup deskripsi tingkah laku siswa baik secara kuantitatif (pengukuran) maupun kualitatif (penilaian).

3. William A. Mehrens dan Irlin J. Lehmann
Menurut William A. Mehrens dan Irlin J. Lehmann (1978), pengertian evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan.
4. A.D Rooijackers
Menurut A.D Rooijackers, pengertian evaluasi adalah suatu usaha atau proses dalam menentukan nilai-nilai. Secara khusus evaluasi atau penilaian juga diartikan sebagai proses pemberian nilai berdasarkan data kuantitatif hasil pengukuran untuk keperluan pengambilan keputusan.
5. Suharsimi Arikunto
Menurut Suharsimi Arikunto (2003), arti evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu program pendidikan.
6. Norman E. Gronlund
Menurut Norman E. Gronlund (1976), pengertian evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan-tujuan pengajaran telah dicapai siswa.
7. Abdul Basir
Menurut Abdul Basir (1996), arti evaluasi adalah proses pengumpulan data yang deskriptif, informative, prediktif, dilaksanakan secara sistematis dan bertahap untuk menentukan kebijaksanaan dalam usaha memperbaiki pendidikan.

Mengelola Gaji Dan Tunjangan Karyawan

Fungsi berikutnya dari MSDM adalah mengelola gaji, tunjangan, dan berbagai benefit lainnya yang didapatkan karyawan. Seperti yang kita ketahui bersama, gaji dan tunjangan

adalah bentuk apresiasi dari perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang sudah dilakukan oleh karyawan. Dengan pengelolaan gaji dan tunjangan yang tepat, retensi dan loyalitas karyawan bisa dijaga dengan baik.

Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

MSDM juga memiliki fungsi melatih dan mengembangkan kemampuan karyawan. Dengan adanya pelatihan, karyawan bisa bekerja dengan lebih baik dan menyelesaikan tugasnya dengan benar dan tepat waktu. Tak hanya itu, MSDM atau HRD juga bertugas memberikan solusi terbaik terhadap setiap permasalahan yang ditemui karyawan saat bekerja.

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah sebuah subsistem di dalam suatu perusahaan yang menekankan pada perbaikan kinerja individu. Subsistem ini amat penting karena perusahaan besar dan berkelanjutan akan membutuhkan karyawan dengan kinerja yang luar biasa pula.

Ada banyak sekali pengertian pelatihan dan pengembangan karyawan menurut para ahli. William G. Scott mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah kegiatan yang bertujuan mengembangkan pemimpin untuk mencapai keefektifan pekerjaan individual yang lebih besar dan hubungan antarpribadi dalam organisasi yang lebih baik, serta menyesuaikan pemimpin kepada konteks seluruh lingkungannya.

Definisi lain pelatihan karyawan dikutip dari Andrew E. Sikula. Menurutnya, pelatihan karyawan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek, menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personal nonmanajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan juga mencantumkan definisi pelatihan kerja, yakni keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Adapun pengembangan karyawan didefinisikan sebagai proses di mana karyawan, dengan dukungan atasannya, menjalani berbagai program pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilannya dan memperoleh pengetahuan, juga keterampilan baru. Arahnya lebih pada mempersiapkan karyawan sebagai individu untuk memegang tanggung jawab berbeda atau lebih besar.

Pengembangan karyawan menjadi faktor utama untuk retensi karyawan di tempat kerja, terutama saat ini, di mana angkatan kerja didominasi oleh generasi milenial. Metode-metode terpopuler dalam pengembangan karyawan yang digunakan perusahaan mencakup program-program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan.

Pengembangan karyawan merupakan investasi bagi perusahaan. Secara langsung, investasi ini berdampak pada keterlibatan dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesuksesan perusahaan.

Perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan karyawan

Baik pelatihan maupun pengembangan karyawan, keduanya memberikan pengetahuan praktis untuk menambah kapabilitas karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, dan membantu karyawan mengurangi kesalahan dalam bekerja. Keduanya pun dapat diterapkan kepada karyawan yang sudah berpengalaman dalam bekerja, maupun karyawan baru.

Namun, dari beberapa definisi sebelumnya, terlihat perbedaan jelas antara pelatihan dan pengembangan karyawan.

Pelatihan karyawan lebih dimaksudkan untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu dan yang dia lakukan saat ini. Misalnya pelatihan presentasi, training komunikasi, training for trainers, dan lainnya.

Sementara pengembangan karyawan, lebih pada penyiapan dirinya untuk menguasai keahlian baru karena akan memegang pekerjaan berbeda dan biasanya menuntut tanggung jawab lebih besar.

Seperti diungkapkan Syafaruddin, pelatihan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia (SDM) perusahaan, berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Sasarannya adalah tercapainya peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini tersebut.

Sedangkan pengembangan karyawan, sifatnya lebih formal. Pengembangan karyawan ini menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus disiapkan bagi kepentingan jabatan karyawan di masa mendatang. Sasarannya lebih luas daripada pelatihan, yakni peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan.

Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi. Persaingan bisnis menuntut lebih dari itu. Menambah keterampilan karyawan dan mengasah keahlian yang telah mereka miliki menjadi langkah penting yang harus diambil perusahaan agar bisa bertahan dalam kompetisi. Berikut ini adalah tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan:

1. Meningkatkan produktivitas

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan memanfaatkan teknologi. Kita tahu, teknologi berkembang dengan amat pesat, sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam hal penguasaan teknologi terbaru dapat membantu mereka mengejar perkembangan yang cepat itu.

Peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya. Mereka dapat mengembangkan cara atau metode baru yang membuat mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang sama atau berulang dengan lebih efektif dan efisien.

2. Memperbaiki kualitas

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas karyawan, melainkan juga membantu mereka memberikan layanan atau menghasilkan produk yang lebih baik. Kualitas yang lebih baik ini pada akhirnya akan mempertahankan klien/pelanggan dan menggaet klien/pelanggan baru.

3. Mengurangi waktu belajar karyawan

Ketika karyawan mengikuti program pelatihan dan pengembangan secara rutin, kemampuan mereka bertambah secara bertahap. Karyawan dengan kemampuan yang mumpuni dan terus terasah akan lebih cepat dalam mempelajari dan mempraktikkan hal-hal baru. Semakin lemah kemampuan ini, semakin sulit pula bagi mereka untuk belajar.

Semakin cepat karyawan menguasai hal-hal baru, artinya semakin besar pula kesempatan bagi perusahaan untuk menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnis.

4. Meningkatkan retensi karyawan

Perusahaan akan berkembang baik, jika mampu mempertahankan karyawan- karyawannya dalam waktu cukup lama. Merekrut SDM baru akan lebih membutuhkan waktu daripada memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan yang sudah ada.

Meski sama-sama mengeluarkan biaya, akan lebih hemat dan menguntungkan bagi perusahaan untuk melatih dan mengembangkan karyawan yang sudah ada daripada melatih dan mengembangkan karyawan baru.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga membantu karyawan untuk lebih percaya diri. Mereka akan lebih betah bekerja di perusahaan pula karena menganggap perusahaan peduli akan kebutuhan mereka, terutama kebutuhan akan keterampilan yang mereka perlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka,

5. Transfer keahlian dan kaderisasi

Karyawan pada suatu saat akan memasuki usia pensiun. Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala memberikan kesempatan bagi karyawan-karyawan senior untuk meneruskan ilmu, keterampilan, atau keahlian kepada junior-junior mereka.

Untuk transfer keahlian ini dapat juga dilakukan Training for Trainers di mana perusahaan melatih karyawan terbaik untuk menjadi trainer handal buat teman-temannya yang lain.

Manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan

Yang paling terasa oleh perusahaan ketika secara berkala mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah terwujudnya sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih efisien, kompetitif, dan keterlibatan yang lebih tinggi dengan tempat kerja.

Sebuah riset menunjukkan, perusahaan dengan karyawan yang menyukai pekerjaannya dan berdedikasi, memiliki tingkat absen 41 persen lebih rendah dan produktivitas 17 persen lebih tinggi.

Melihat manfaat yang akan didapat, pelatihan dan pengembangan karyawan bukan hanya penting, melainkan juga vital. Berikut sejumlah manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan yang bisa diperoleh perusahaan:

1. Retensi karyawan yang positif

Karyawan yang mendapatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan lebih loyal terhadap perusahaan. Ini sangat baik untuk bisnis.

2. Meningkatkan keterlibatan karyawan

Karyawan yang merasa bosan di tempat kerja biasanya dikarenakan kemampuan atau keahliannya dalam bekerja tidak berkembang. Rasa bosan ini kemudian akan

menyeret karyawan ke dalam kebiasaan kerja yang negatif dan ujung-ujungnya merugikan perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala akan mendorong karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dia akan lebih bersemangat, percaya diri, dan punya inisiatif-inisiatif baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pelatihan dan pengembangan karyawan yang rutin juga memungkinkan terjadinya evaluasi terus-menerus terhadap karyawan, keterampilan, dan proses bekerjanya. Yang paling utama, pelatihan dan pengembangan pada akhirnya juga akan mempengaruhi budaya perusahaan.

3. Menyiapkan pemimpin-pemimpin di masa depan

Program pelatihan dan pengembangan karyawan membantu perusahaan menemukan bakat-bakat kepemimpinan baru. Sejak awal, perusahaan, dalam hal ini biasanya para profesional di bagian human resource development, mulai dapat menandai karyawan sebagai kandidat untuk jajaran manajerial.

Perusahaan yang memiliki program pengembangan kepemimpinan yang baik artinya selalu mempertimbangkan tujuan perusahaan di masa depan dengan menyiapkan talenta yang dapat dipromosikan.

4. Pemberdayaan karyawan

Hal ini masih berkaitan dengan tingkat keterlibatan karyawan. Para manajer yang merasa diberdayakan di tempat kerja akan lebih efektif dalam memengaruhi karyawan dan mendapatkan kepercayaan mereka. Karyawan juga akan merasakan otonominya, nilai-nilai yang dia yakini, dan kepercayaan diri yang lebih besar dalam melakukan pekerjaan mereka.

Jenis-jenis pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan mengurangi risiko pekerjaan. Dibutuhkan jenis program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk masing-masing kebutuhan karyawan. Jenis-jenis program pelatihan dan pengembangan karyawan itu antara lain:

1. Onboarding

Program pelatihan dan pengembangan ini dikhususkan untuk menyambut karyawan baru. Perusahaan memberikan apapun yang karyawan butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan mereka. Biasanya ada sesi-sesi untuk mengenalkan karyawan baru kepada struktur organisasi perusahaan, tujuan, proses, prosedur, aturan, prinsip, norma, harapan, kontrol, dan sistem yang berlaku di perusahaan.

2. Manajemen risiko

Pelatihan dan pengembangan jenis ini didesain untuk mengurangi risiko atau mengimplementasikan proses manajemen risiko. Materi program biasanya memasukkan poin-poin seputar keselamatan kerja, keamanan informasi, dan kepatuhan.

3. Manajemen keahlian

Perusahaan memerlukan proses untuk mengidentifikasi keahlian karyawan. Ini juga dibutuhkan untuk mengembangkan area-area di mana ada kesenjangan di dalamnya. diperlukan

Pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat dilakukan dalam beragam tingkatan, termasuk dengan memantau talenta-talenta yang ada di perusahaan atau dalam sebuah tim kerja.

4. Perencanaan karir

Program pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat disesuaikan dengan minat dan ambisi masing-masing individu karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan mereka di tempat kerja.

5. Manajemen pengetahuan

Jenis ini adalah di mana perusahaan melakukan proses pengembangan, mempertahankan, pemanfaatan, serta transfer pengetahuan dari karyawan yang lebih senior ke junior.

6. Pengalaman

Dalam program pelatihan dan pengembangan jenis ini, karyawan diberikan kesempatan untuk merasakan langsung pengalaman yang akan memberikan manfaat bagi karir mereka, sekaligus kontribusi mereka kepada perusahaan.

Di dalam program ini, karyawan biasanya akan memperoleh penugasan baru dan lebih kreatif, yang berbeda atau bahkan berlawanan dengan penugasan-penugasan rutinnnya.

7. Diklat

Program pelatihan dan pengembangan karyawan jenis ini bisa berupa pemberian pelatihan internal atau mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan di luar perusahaan atau juga memberikan kesempatan (beasiswa) untuk mengambil pendidikan formal lanjutan. Tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan tujuan karir karyawan.

Metode pelatihan dan pengembangan karyawan

Ada sejumlah metode yang dapat diambil dalam mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan, sesuai dengan situasi yang dihadapi perusahaan:

1. Pelatihan karyawan

Metode ini membantu karyawan membangun pengetahuan dasar yang harus mereka miliki pada level atau posisi tertentu.

2. Coaching efektif

Pemimpin atau jajaran manajemen dapat menjadi coach yang efektif bagi karyawan mereka. Selama bekerja, mereka dapat menggunakan berbagai situasi yang mereka hadapi sebagai momen belajar. Bahan belajar terbaik memang berasal dari rutinitas atau problem yang dihadapi karyawan sehari-hari.

3. Mentoring kepemimpinan

Mentoring akan lebih efektif daripada melatih, memarahi, mengkritik, atau menegur karyawan. Dengan mentoring, karyawan akan lebih terbantu untuk melihat dampak dari perilakunya, memunculkan rasa tanggung jawab pribadi, dan kemudian berkomitmen untuk membuat perubahan positif.

Cara terbaik untuk menemukan contoh dari program-program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah dengan belajar dari apa yang dilakukan perusahaan-perusahaan kelas dunia. Salah satu yang paling sering disebut-sebut adalah Seattle Genetics.

Perusahaan bioteknologi ini berfokus pada pengembangan terapi berbasis antibodi untuk memerangi kanker.

Seattle Genetics menawarkan penggantian biaya kuliah (yang memang sangat mahal di Amerika Serikat), kursus pelatihan di tempat untuk meningkatkan keahlian karyawan terkait pekerjaan, dan akses ke konferensi dan seminar terkait pekerjaan.

Mengapa perusahaan menawarkan hal ini? Menurut Seattle Genetics, mengembangkan karir karyawan adalah investasi bagi karyawan dan masa depan bagi perusahaan.

Perusahaan besar lain yang patut dicontoh program pelatihan dan pengembangan karyawannya adalah Amazon. Perusahaan e-commerce ini mempekerjakan lebih dari 245 ribu karyawan di seluruh dunia.

Apa yang mereka tawarkan kepada karyawan? Pelatihan intensif dan program kepemimpinan selama sebulan sebelum karyawan mulai dipekerjakan. Tidak hanya itu, 95 persen uang kuliah karyawan dilunasi, khusus untuk mempelajari bidang-bidang yang dibutuhkan Amazon.

Sebuah “Virtual Contact Center” pun memberikan pelatihan kepada karyawan untuk bekerja dari rumah.

Apa alasan Amazon melakukan semua ini? Mereka ingin karyawan mereka menjadi pemilik Amazon sejak hari pertama bekerja. Mereka melatih karyawan untuk mengambil kepemilikan atas produk dan layanan yang berdampak pada jutaan pelanggan. Hal ini juga ternyata membantu karyawan merintis karir di Amazon.

Satu lagi perusahaan dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang keren adalah AT&T. Perusahaan telekomunikasi ini memiliki AT&T University, di mana program yang dipimpin para eksekutif perusahaan berfokus pada kepemimpinan dan pengembangan manajemen.

Kampus juga bermitra dengan Georgia Tech dan Udacity, Inc., untuk membantu menciptakan program Master online pertama untuk gelar Science in Computer Science (OMS CS).

Perusahaan berpendapat, mereka tidak lagi dapat bergantung kepada perekrutan dan sistem pendidikan tradisional semata sebagai sumber untuk menambah atau menemukan bakat-bakat baru. Mereka perlu karyawan yang siap bekerja di dunia digital yang kompetitif, dengan jumlah yang lebih banyak lagi.

Evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan

Dalam setiap kegiatan atau program, tahapan evaluasi sama pentingnya dengan perencanaan. Tidak terkecuali dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan ini.

Ada beberapa model evaluasi, namun yang paling populer adalah model evaluasi yang dikembangkan pakar evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM, Donald Kirkpatrick. Dalam model Evaluasi Kirkpatrick ini, ada empat tahapan yang dilakukan sebagai bagian dari proses evaluasi, yakni tahap rekasi, tahap pembelajaran, tahap perilaku, dan tahap hasil. Tahap reaksi

Evaluasi dalam tahap ini bertujuan mencari tahu seberapa penting program pelatihan dan pengembangan yang telah dilajukan bagi karyawan. Evaluator akan mengukut keterlibatan karyawan selama program berlangsung, tingkat keaktifan mereka, bagaimana reaksi karyawan terhadap materi program.

Untuk itu, evaluator perlu menyusun sejumlah pertanyaan yang tepat untuk memancing umpan balik yang diharapkan. Misalnya, apa saja kelebihan dan kekurangan dari program pelatihan dan pengembangan yang baru saja Anda ikuti, apakah Anda mendapatkan manfaat dari program ini, dan seterusnya.

1. Tahap pembelajaran

Tahap evaluasi ini berupaya menggali informasi bagaimana karyawan bisa meningkatkan keahlian, sikap, pengetahuan, kepercayaan diri, dan komitmen mereka dalam melakukan pekerjaannya dari program pelatihan dan pengembangan yang diikuti.

Cara yang paling umum untuk mengevaluasi hal ini adalah dengan memberikan tes di awal dan di akhir masa program. Dengan membandingkan hasilnya, akan terlihat apakah ada peningkatan atau perubahan ke arah yang diharapkan dari karyawan.

2. Tahap perilaku

Evaluator akan melihat seberapa jauh karyawan mengaplikasi hasil program pelatihan dan pengembangan karyawan yang mereka ikuti ke dalam pekerjaannya sehari-hari di tempat kerja. Proses ini perlu waktu panjang pascaprogram, bisa berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan.

3. Tahap hasil

Hasil yang dimaksud dalam tahapan ini adalah efek yang dikehendaki oleh perusahaan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil yang diukur adalah pencapaian individu masing-masing karyawan dan pencapaian perusahaan secara keseluruhan.

Penguasaan keterampilan dan pengetahuan oleh karyawan semakin penting bagi setiap perusahaan saat ini. Program pelatihan dan pengembangan secara berkala menjadi cara termudah untuk mengembangkan dan meningkatkan modal intelektual perusahaan. Mempekerjakan karyawan yang terlatih juga akan menekan pembiayaan. Karyawan yang menguasai pekerjaannya otomatis lebih besar kinerjanya, lebih baik dalam melibatkan dirinya di lingkungan kerja, yang artinya juga akan meningkatkan reputasi perusahaan pada akhirnya.

Research & Development

Fungsi berikutnya dari manajemen sumber daya manusia adalah mencari penyebab-penyebab yang bisa membuat karyawan tidak bekerja dengan nyaman. Masalah-masalah yang biasa timbul di lingkungan kantor seperti retensi karyawan yang rendah, PHK, atau rendahnya loyalitas karyawan harus dicari pemecahan masalahnya agar tidak terjadi lagi di kemudian hari.

Research and Development adalah salah satu proses yang penting dilakukan sebelum meluncurkan sebuah produk ataupun jasa dalam bisnis. Research and Development (R&D) dilakukan salah satunya agar menghasilkan suatu produk atau jasa yang memiliki nilai validitas tinggi sebab telah dilakukan serangkaian uji coba sebelumnya.

Research and Development adalah proses untuk menciptakan teknologi baru atau keunggulan kompetitif.

Bersumber dari Shopify, Research and Development adalah proses di mana perusahaan bekerja untuk memperoleh pengetahuan baru yang mungkin digunakan untuk menciptakan teknologi, produk, layanan, atau sistem baru yang akan

digunakan atau dijual. Tujuannya paling sering adalah untuk menambah laba perusahaan.

Pengertian yang hampir sama juga disebutkan dalam laman Inc, bahwa Research and Development adalah proses untuk menciptakan teknologi baru atau yang lebih baik yang dapat memberikan keunggulan kompetitif di tingkat bisnis, industri, atau nasional.

R&D sering kali dilakukan oleh departemen atau tim di internal perusahaan, namun juga tidak menutup kemungkinan bahwa R&D dialihdayakan ke pihak ketiga seperti specialist atau universitas. Ada pula perusahaan yang melakukan ketiganya seperti perusahaan multinasional yang sudah besar. Sehingga outsourcing dilakukan di negara lain dengan memanfaatkan pihak yang lebih memahami pasar lokal di negara tersebut. Dengan imbal balik yang tinggi, proses R&D biasanya juga memerlukan biaya yang tinggi pula. Setiap bisnis yang menciptakan dan menjual produk atau layanan, baik itu perangkat lunak atau yang lainnya, biasanya berinvestasi dalam beberapa tingkat R&D, terlepas dari ukuran besar kecilnya perusahaan tersebut.

Bagi bisnis, pentingnya Research and Development adalah memberikan pengetahuan dan wawasan yang kuat, yang mengarah pada peningkatan proses yang ada di mana efisiensi dapat ditingkatkan dan biaya dikurangi. R&D ini juga memungkinkan bisnis untuk mengembangkan produk dan layanan baru untuk memungkinkannya bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Selanjutnya, pentingnya Research and Development adalah untuk pertumbuhan bisnis dan kemampuannya untuk bersaing di pasar. Sebuah bisnis yang dapat berinovasi dan mengadopsi teknologi baru serta meningkatkan proses yang ada lebih mungkin berhasil dalam jangka panjang.

Pada tingkat yang lebih luas, manfaat R&D meluas ke seluruh sektor serta berdampak positif pada perekonomian yang lebih luas. Sebuah sektor yang banyak berinvestasi dalam R&D akan berkembang dan memiliki pencapaian yang lebih banyak,

termasuk memberikan manfaat di dunia nyata kepada orang-orang.

Tipe Research and Development (R&D)

Research and Development (R&D) biasanya dimulai dengan ide dan teori yang berhubungan dengan identifikasi masalah atau peluang baru. Proses R&D kemudian berfokus pada mengeksplorasi dan meneliti ide-ide itu dan melihat apa yang layak.

Beberapa tipe penelitian utama dalam Research and Development adalah sebagai berikut:

1. Riset mendasar

Tipe pertama dalam Research and Development adalah riset mendasar. Riset mendasar adalah tentang memperoleh pengetahuan dan menggunakannya untuk membangun pemahaman dan kecerdasan yang dapat digunakan bisnis untuk keuntungannya. Pengetahuan ini dapat menjadi dasar untuk proyek R&D lebih lanjut dan dimasukkan ke dalam keputusan bisnis strategis.

2. Riset terapan

Tipe kedua dalam Research and Development adalah riset terapan. Riset terapan jauh lebih jelas, dan sering kali terlihat untuk mencapai tujuan tertentu. Riset terapan bisa berupa penggunaan teknologi baru, menjangkau pasar baru, meningkatkan keselamatan, atau memangkas biaya. Riset terapan sering kali mengarah ke fase pengembangan.

3. Desain dan pengembangan

Tipe ketiga dalam Research and Development adalah desain dan pengembangan. Tipe ini adalah tentang mengambil ide dan membuatnya menjadi produk atau proses. Secara efektif, ini tentang menerjemahkan penelitian menjadi produk atau layanan komersial. Ini sering melibatkan desain, prototipe, uji coba, pengujian, dan penyempurnaan. Prototyping adalah kunci untuk fase

pengembangan karena memungkinkan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah, dan meningkatkan desain.

Tugas dan tanggung jawab Research and Development (R&D)

Tugas utama Research and Development adalah riset dan pengembangan produk. (Sumber: Pexels). Departemen Research and Development (R&D) membantu perusahaan memutuskan produk dan layanan mana yang kemungkinan besar akan berhasil jika ditawarkan kepada klien dan pelanggan.

Beberapa tanggung jawab dan fungsi pekerjaan Research and Development adalah sebagai berikut:

1. Riset produk

Pertama, tugas dan tanggung jawab Departemen Research and Development adalah riset produk, yaitu melakukan serangkaian tes, survei dan penelitian lainnya. Tujuan dari riset produk ini adalah untuk menemukan apa yang membuat produk tersebut bermanfaat, spesifikasi bagaimana tim harus membangunnya, metode pemasaran yang terbaik, dan prediksi keberhasilan produk.

2. Pengembangan produk

Kedua, tugas dan tanggung jawab Departemen Research and Development adalah pengembangan produk. Pengembangan produk menggunakan data dan penelitian untuk merancang dan membuat produk menggunakan spesifikasi yang membuatnya paling berguna.

Misalnya, sebuah perusahaan sedang mengembangkan ponsel baru. Tim Research and Development (R&D) mungkin berusaha memahami ukuran ponsel yang harus nyaman di tangan pengguna, peletakan tombol untuk akses mudah, kesesuaian ukuran ponsel di saku pengguna, dan seberapa besar layarnya agar nyaman dilihat. Dengan menggunakan spesifikasi ini, tim pengembangan produk sering membuat banyak desain

untuk produk dan dapat membuat beberapa prototipe untuk pengujian.

3. Pembaruan produk

Ketiga, tugas dan tanggung jawab Departemen Research and Development adalah pembaruan produk. Tim Research and Development (R&D) juga menguji dan menganalisis produk saat ini untuk menemukan cara meningkatkannya demi kenyamanan dan kegunaan. Dalam proses ini, mungkin akan lebih banyak tes dan survei untuk mempelajari apa yang pelanggan pikirkan tentang produk, diikuti dengan menguji desain baru yang menerapkan solusi yang diusulkan.

4. Kontrol kualitas

Keempat, tugas dan tanggung jawab Departemen Research and Development adalah kontrol kualitas. R&D sering kali mencakup fase pengujian untuk memastikan kualitas produk. Karena tim riset dan pengembangan memahami standar spesifikasi yang dimaksudkan untuk setiap produk, mereka dapat memastikan produk memenuhi atau melampaui standar tersebut. Dalam proses ini, dilakukan pengujian produk itu sendiri kepada target pengguna untuk mendapatkan umpan balik. R&D menggunakan temuan mereka untuk membantu meningkatkan desain produk sebelum menyelesaikannya untuk produksi.

5. Riset pasar

Keempat, tugas dan tanggung jawab Departemen Research and Development adalah riset pasar. Penelitian dan pengembangan juga sering bertanggung jawab untuk melakukan penelitian di pasar untuk produk baru. Beberapa pertanyaan untuk dicari jawabannya misalnya:

Pada akhirnya, Research and Development adalah suatu proses yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan persaingan produknya di pasar. Selain itu, jika berhasil, maka manfaat yang bisa diperoleh dari proses Research and Development adalah peningkatan profit perusahaan. Semoga penjelasan mengenai Research and Development di atas memberikan manfaat dan wawasan baru untuk kamu.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ambar dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto S, 2010, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi, PT. RinekaCipta, Jakarta
- Amstrong, Micahels. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Elex MediaComputindo
- Astri Yuda, 2011. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertunanan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta.
- J. Winardi, 2009, Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan, 2010, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PTBumi Aksara, Jakarta
- Mathis, Robeth, John H. Jackson, 2009, Human Resource Management, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung Mangkunegara, 2011, Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan. Bandung:
- Refika Aditama Moekijat, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Pandji Anoraga, 2009, Manajemen Bisnis, PT. Rineka Cipta, Jakarta

- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE
- Ridwan. 2012, Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula,Alfabeta, Bandung.
- Sari. 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja padaPDAM Delta Tirta Sidoarjo
- Suprayitno, 2007, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di DPU-LLAJ Karanganyar.
- Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga,CV. Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Singodimedjo, 2009, Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja. Surabaya. SMMAS
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta,Jakarta
- Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, danR&D), Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko, 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE,Yogyakarta
- Tutik Pebrianti, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap KinerjaPegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta

Veithzal Rivai, dkk. 2013, Commercial Bank Management: Manajemen

Perbankan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rajawali Pers, Jakarta

Wilson Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung

Yuliani, 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.

Bab 6

Pengertian Isu dan Kontemporer

Penyebab Isu Dan Jenis Isu

Isu Manajemen Krisis PR - Dalam suatu perusahaan atau badan organisasi tentu pernah muncul berbagai isu-isu yang berkembang. Nah bagi seorang PR mengetahui isu itu wajib selain itu PR juga dituntut untuk dapat menangani isu dalam sebuah perusahaan sebelum berkembang menjadi krisis. dan di bawah ini kita akan membahas, apa itu isu? dan apa jenis-jenis isu tersebut?

Isu kontemporer adalah sebuah isu yang lahir dan berkembang pada saat berakhirnya perang dingin pada tahun 1990-an . Isu ini lahir karena bentuk baru suatu ancaman dan pengamanan yang mengalami transformasi sejak berakhirnya dan biasa disebut dengan new agenda (agenda baru).

Isu dan krisis berbeda. Harrison (2008 : 550) memberikan definisi bahwa isu adalah “berbagai perkembangan, biasanya di dalam arena publik, yang jika berlanjut, dapat secara signifikan mempengaruhi operasional atau kepentingan jangka panjang dari organisasi.”

Dapat disebutkan bahwa isu adalah titik awal munculnya konflik jika tidak dikelola dengan baik. Menurut The Issue Management Council “Jika terjadi gap atau perbedaan antara harapan publik dengan kebijakan, operasional, produk atau komitmen organisasi terhadap publiknya, maka di situlah muncul isu (Galloway & Kwansah - Aidoo,2005 ; Regester & Larkin, 2008)

Aktivitas Organisasi Isu GAP Harapan Public PR dan Isu Organisasi Pada dasarnya organisasi mempunyai kesadaran yang tinggi tentang peristiwa - peristiwa yang berpotensi mempengaruhi aktivitasnya. Public relations dapat mengenal dan memahami isu - isu apa saja yang dipersepsi sebagai isu yang penting oleh publik.

PR dapat menciptakan sebuah program yang berkaitan dengan isu - isu potensial tersebut. Misalnya, saat ini publik menaruh perhatian pada isu - isu pemanasan global. Program Public Relations yang berkaitan dengan isu antara lain program pemberian "charitable awards" kepada seseorang atau kelompok orang yang telah memberikan kontribusi positif bagi upaya menjaga lingkungan hidup.

Melalui strategi ini PR membantu organisasi memperoleh peluang besar meningkatkan citranya, selain membantu manajemen menjaga dari terpaan krisis. Meskipun PR dapat memanfaatkan isu untuk membangun citra positif, namun di satu sisi PR jangan sampai salah strategi dalam memanfaatkan isu. Kesalahan memanfaatkan isu bagi perusahaan atau organisasi dapat berakibat pada citra yang buruk.

Isu yang tidak di manajemen dengan baik berpotensi menjadi penyebab krisis. Tugas utama Public Relations adalah untuk membantu manajemen untuk memajemen isu sehingga dapat mencegah terjadinya krisis.

Public Relations hendaknya dapat dipercaya sebagai manajer isu sehingga mereka mempunyai wewenang yang lebih luas dalam proses pengambilan keputusan. Isu sebagai Akibat dari Interaksi Lingkungan Demokratisasi dan perkembangan teknologi membuat tingkat kekritisian publik semakin meninggi. Isu dapat berkembang dengan cepat terutama dengan semakin meluasnya penggunaan media sosial dan media massa.

Isu selalu hadir dalam aktivitas organisasi sebagai akibat interaksi dengan lingkungan sosial tempat organisasi berada.

Menurut Gaut and Ollenberg (1995), isu dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis. Pembagian ini berdasarkan sumber isu, yaitu :

1. Isu - isu Internal

Yaitu isu - isu yang bersumber dari internal organisasi. Biasanya hanya diketahui oleh pihak manajemen anggota organisasi lainnya, seperti penurunan kepuasan kerja karena adanya perubahan aturan organisasi dan perubahan

manajemen, diskriminasi kerja antara pria dan wanita, isu keuangan dan kesejahteraan dan sistem promosi tidak jelas.

Cyber Bullying

Cyber Bullying atau bentuk pembully an (Perlakuan tidak menyenangkan) melalui media Digital yang dimana isu terhadap masalah perusahaan makin meluas sehingga bersifat perlakuan yang dapat memperkeruh situasi, bersifat provokatif dan mengundang opini negatif dari publik.

Cyber bullying dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk ekspresi pendapat publik terhadap sosok baik perusahaan ataupun figur yang bersifat menjatuhkan / mengundang opini negatif yang disebarakan atau dituliskan melalui media digital.

Akses kemudahan internet, murahnya perangkat teknologi informasi komunikasi dan banyaknya pengguna Media Sosial merupakan potensi terbesar penyebab cyber bullying. Cyber bullying juga menjadi salah satu ancaman terbesar bagi perusahaan yang dapat menyebabkan krisis reputasi dan citra bagi perusahaan.

Media Sosial sebagai salah satu media ruang publik yang berfungsi untuk berbagai informasi satu dengan yang lain. Sehingga proses isu dapat menyebar dengan cepat dan menimbulkan tanggapan negatif publik yang kemudian sebagai potensi penyebab krisis.

2. Isu - isu eksternal

Mencakup peristiwa - peristiwa atau fakta - fakta yang berkembang di luar organisas yang berpengaruh, langsung atau tak langsung, pada aktivitas organisasi. Misalnya, isu - isu emansipasi atau regulasi pemerintah.

Jenis Isu Menurut Aspeknya

Menurut Harrison (2008), dapat dideskripsikan dua aspek jenis isu. Pertama, aspek dampaknya. Ada dua jenis isu berdasarkan aspek dampaknya, yaitu defensive dan offensive.

1. Defensive issues

Adalah isu - isu yang membuat cenderung memunculkan ancaman terhadap organisasi, karena organisasi harus mempertahankan diri agar tidak mengalami kerugian reputasi.

2. Offesive Issues

Adalah isu - isu yang dapat digunakan untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Isu tentang tingginya biaya pendidikan dapat dikelola dengan membuat program kepedulian sosial pemberian beasiswa.

Tahapan - Tahapan Isu

Gaunt & Ollenburerg (1995) mengatakan bahwa isu sering berubah menjadi krisis melalui beberapa tahap, diantaranya :

1. Tahapan Origin (Potential stage)

Seseorang atau kelompok mengekspresikan perhatiannya pada isu dan memberikan opini. Di tahap ini, dimungkinkan mereka melakukan tindakan - tindakan tertentu berkaitan dengan isu yang dianggap penting.

2. Tahapan Mediation dan Amplification

Isu berkembang karena isu - isu tersebut telah mempunyai dukungan publik, yaitu ada kelompok - kelompok yang lain saling mendukung dan memberikan perhatian pada isu - isu tersebut.

3. Tahapan Organzation

Pada tahap ini publik sudah mulai mengorganisasikan diri dan membantu.

Pengertian Isu-Isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya Manusia

Isu-isu global kontemporer adalah isu yang berkembang serta meluas setelah Perang Dingin berakhir pada era 1990-an.

Menurut Dougherty, *global issues* adalah *questions, problems, dilemmas, and challenges*, yang berkaitan erat dengan kebutuhan-

kebutuhan dasar dari internasional *peace, security, order, justice, freedom, and progressive development*. Isu- isu ini adalah *political diplomatic, military strategic, and socioeconomic* dalam pengertian yang luas. Isu-isu ini memiliki ciri-ciri khas, seperti *disagreement and conflict*, *ketimbang agreement and cooperation*.

Isu Global Kontemporer terdiri dari :

- Globalisasi dan Regionalisasi
- Terorisme Internasional
- Politik Hijau
- Demografi dan Migrasi Internasional
- Energi Global
- Ham

Isu global kontemporer terdiri dari beberapa bagian salah satu contohnya adalah globalisasi dan regionalisasi. Globalisasi memiliki pengertian yaitu suatu keadaan dimana masyarakat bebas mengekspresikan segala hal. Jadi pada era globalisasi ini setiap orang memiliki hak dalam kebebasan. Regionalisasi dapat disebut sebagai pembagian daerah kekuasaan atau daerah pemerintahan berdasarkan tingkat keamanan, geografis, tindakan, politik serta ketergantungan ekonomi.

Yang kedua adalah terorisme internasional, merupakan sebuah tindakan yang memiliki unsur kekerasan dan bertujuan untuk menyebarkan teror sehingga menyebabkan ketakutan di tengah masyarakat dunia internasional atau dapat dikatakan teror lintas negara. Seperti yang kita ketahui bahwa terorisme ini merupakan hal yang sangat merugikan serta meresahkan seluruh orang di dunia. Organisasi teroris dengan mudahnya meledakkan suatu kota dan ini merupakan hal yang sangat mengerikan.

Politik Hijau nomor ketiga adalah keadaan dimana kita harus menjaga keadaan alam dan manusia itu seimbang. Dan keseimbangan itu berdasarkan etnosentrisme

Setelah itu ada demografi dan migrasi internasional dimana demografi memiliki arti ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan manusia. Yang mana dalam demografi ini meliputi

ukuran, struktur, dan distribusi penduduk serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi serta penuaan. Sementara migrasi internasional sendiri adalah perpindahan penduduk dari satu negara ke negara lain.

Setelah itu ada energi global yang merupakan point selanjutnya dalam isu global kontemporer. Energi global sendiri adalah meliputi potensi alam yang dimiliki suatu negara yang mampu menyokong kehidupan masyarakat di negara tersebut. Jadi bagaimana dengan sumber daya yang dimiliki negara tersebut akan cukup untuk mensejahterakan masyarakat negara itu atau tidak.

Yang terakhir adalah hak asasi manusia. Seperti yang kita ketahui hak asasi manusia merupakan hal yang sangat penting karena dari hak ini seorang manusia akan sangat berarti. Hak asasi manusia dalam internasional sendiri memiliki beberapa prinsip yaitu :

- Menggambarkan standar tertentu dari perilaku manusia dan dilindungi secara teratur sebagai hak-hak manusia.
- Umumnya dipahami sebagai hal yang mutlak
- Sebagai hak-hak dasar karena ini hak untuk semua manusia
- Melekat pada semua manusia
- Terlepas dari bangsa, lokasi, bahasa, agama, asal-usul etnis atau status lainnya.

Lalu bagaimana dengan studi kasus Laut Cina Selatan?

Dalam hal ini konflik laut cina selatan merupakan konflik yang terjadi antarregional (negara-negara Asean). Tidak hanya negara-negara Asean saja, namun China dan Amerika juga terlibat. China sangat berpegang teguh dengan sejarahnya bahwa laut cina selatan merupakan daerah kekuasaan China. Hal ini yang membuat isu global kontemporer dalam regionalisme sangat complicated satu sama lain. Untungnya Filipina mendapatkan unggul dalam mendapatkan wilayah daerahnya sendiri.

Isu-Isu Masa Kini Di Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan oleh setiap perusahaan. Semakin berkembang perusahaan dan banyak sumber daya manusia yang dimilikinya, maka akan membutuhkan usaha lebih untuk mengaturnya. Oleh sebab itu, diperlukan manajemen SDM perusahaan yang bisa menjaga keseimbangan dan memanfaatkannya secara maksimal untuk menunjang produktivitas perusahaan. Dalam manajemen SDM, ada beberapa isu HR yang umum terjadi. Berikut lima di antaranya.

Berikut adalah 5 Isu Strategis yang Berkembang di Manajemen SDM

- Terbatasnya Sumber Daya Manusia dengan Skill Tertentu

Tak dipungkiri bahwa semakin hari jumlah sumber daya manusia semakin banyak. Namun, apakah semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas? Tentu saja tidak. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan skill dan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan SDM yang benar-benar mumpuni demi kemajuan bisnisnya, yang mana jumlah tersebut sangatlah terbatas. Hal ini membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan yang lain demi mendapatkan SDM tersebut.

- Retensi Sumber Daya Manusia

Setelah perusahaan berhasil mendapatkan SDM sesuai kriterianya, hal ini bukan berarti masalah selesai. Justru di sinilah tantangannya, bagaimana perusahaan tersebut mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya dengan tidak membuang atau menyia-nyiakannya. Kegagalan dalam mengelola SDM perusahaan tak hanya bisa membuat kinerja sumber daya manusia tidak maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk dapat melakukan retensi SDM secara maksimal memang bukanlah hal yang mudah karena prosesnya memerlukan analisa secara detil dan juga

memakan waktu agar pemanfaatan SDM perusahaan bisa tepat sasaran.

□ Pengembangan Sumber Daya Manusia

Seiring dengan kemajuan zaman maupun untuk menjawab kebutuhan konsumen, perusahaan mau tidak mau juga harus berkembang agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Manajemen SDM bisa dilakukan dengan meningkatkan skill tertentu atau membuat mereka mempelajari hal baru sehingga mampu menjadi pribadi multitalenta yang siap sedia kapan pun perusahaan memerlukannya. Misalnya, mewajibkan SDM untuk punya soft skill berkomunikasi dengan klien, me-manage waktu agar bisa bekerja sesuai deadline, dan lain sebagainya.

□ Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi difungsikan untuk membuat kehidupan semakin praktis. Teknologi yang berkembang saat ini telah hampir menjangkau seluruh aspek kehidupan, misalnya dalam bidang manajemen HR. Seorang HRD wajib untuk bisa belajar dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk mendukung perkembangan SDM. Tidak sedikit aplikasi atau program online yang bisa dipakai untuk memudahkan HRD dalam kegiatan mengatur SDM sehari-hari, misalnya seperti Sleekr HR.

□ Pengembangan Desain Organisasi Baru

Sistem organisasi yang telah diterapkan selama bertahun-tahun belum tentu bisa efektif untuk diterapkan di tahun berikutnya. Hal ini harus disesuaikan dengan keberagaman SDM perusahaan yang ada. Begitu pun juga dengan SDM. Generasi SDM dengan karakteristiknya yang khas, yang mana hal ini berubah dari tahun ke tahun, menjadi tantangan tersendiri bagi HR untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi mereka. Keberagaman ini dipengaruhi oleh perkembangan zaman yang semakin modern. Oleh sebab itu, organisasi perusahaan yang diciptakan harus tepat dan mampu menjawab keberagaman SDM ini.

Dalam dunia bisnis, selain manajemen keuangan, manajemen SDM juga perlu diperhatikan. Apa lagi jika perusahaan Anda adalah perusahaan berskala besar, tentu manajemen HR akan jauh lebih menantang. Karakteristik SDM yang beragam serta cakupan yang lebih luas memerlukan tenaga ekstra untuk bisa mengaturnya. Penggunaan software khusus seperti Sleekr HR yang praktis dan efisien tentu akan sangat membantu Anda. Isu HR dalam bidang manajemen SDM yang berkembang di atas adalah contoh yang umum terjadi dalam dunia kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ambar dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto S, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, PT. RinekaCipta, Jakarta
- Amstrong, Micahels. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex MediaComputindo
- Astri Yuda, 2011. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertunanan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta*.
- J. Winardi, 2009, *Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan, 2010, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PTBumi Aksara, Jakarta
- Mathis, Robeth, John H. Jackson, 2009, *Human Resource Management*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung
Mangkunegara, 2011, *Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan*. Bandung:
- Refika Aditama Moekijat, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Pandji Anoraga, 2009, *Manajemen Bisnis*, PT. Rineka Cipta, Jakarta

- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE
- Ridwan. 2012, Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula,Alfabeta, Bandung.
- Sari. 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja padaPDAM Delta Tirta Sidoarjo
- Suprayitno, 2007, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di DPU-LLAJ Karanganyar.
- Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga,CV. Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Singodimedjo, 2009, Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja. Surabaya. SMMAS
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta,Jakarta
- Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, danR&D), Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko, 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE,Yogyakarta
- Tutik Pebrianti, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap KinerjaPegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta

Veithzal Rivai, dkk. 2013, Commercial Bank Management: Manajemen

Perbankan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rajawali Pers, Jakarta

Wilson Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung

Yuliani, 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.

Bab 7

Isu Strategis Dalam Manajemen SumberDaya Manusia

Masalah-masalah yang muncul di pengelolaan sumber daya manusia semakin bertambah kompleks dari tahun ke tahunnya. Hal ini membuat divisi HR harus putar otak agar permasalahan tersebut tidak justru jadi penghambat kinerja perusahaan. Berikut ini beberapa isu-isu SDM yang sering muncul beberapa tahun belakangan ini:

Rekrutmen

Banyak tim HRD yang mengalami kesulitan dalam merekrut karyawan yang tepat, khususnya untuk pekerjaan teknis seperti data scientist, mobile apps developer, enterprise software developer, teknisi web development, dan cloud computing.

Bekerja sama dengan universitas adalah satu dari solusi untuk menghadapi tantangan ini. Perusahaan yang lebih kecil bisa menggunakan cara ini dengan berhubungan langsung dengan profesor pengajar dan kantor penempatan tenaga kerja (mahasiswa).

Ada juga perusahaan yang menggunakan referensi karyawan yang sudah ada. Karyawan yang memberikan referensi akan mendapatkan penghargaan atau insentif jika referensinya direkrut. Menggunakan sosial media juga membantu dalam rekrutmen.

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Hasil dari proses perekrutan adalah seperangkat karyawan yang akan berpartisipasi dalam proses seleksi, proses penentuan

kandidat mana yang paling cocok untuk mengisi posisi tertentu yang tersedia di perusahaan.

Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses Rekrutmen, Seleksi, Training and Development calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang.

Ini adalah komitmen dalam organisasi dan perusahaan perlu mencari anggota atau karyawan baru. Untuk alasan ini, rekrutmen pekerja diperlukan untuk mempertimbangkan kandidat yang ingin melamar. Dalam organisasi, sikap ini menjadi proses penting dalam memutuskan apakah akan diterapkan pada organisasi atau tidak.

Pengertian Rekrutmen Menurut Para Ahli

Berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian Rekrutmen menurut para ahlinya

- Fautino Cardoso Gomes, M.Si (2003: 105), Rekrutmen adalah proses menemukan dan merekrut pelamar untuk dan dari suatu organisasi.
- Menurut Robert L. Mathis (2011: 207), rekrutmen adalah proses menyatukan sekelompok pelamar yang memenuhi persyaratan untuk bekerja.
- Menurut Soekidjo Notoadmodjo (2003: 130): Perekrutan adalah proses yang mencari dan mengikat calon karyawan yang memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang direncanakan organisasi.
- Menurut Dr. med. Ir. Tb. Sjafrli Mangkuprawira (2004: 95), Rekrutmen adalah proses di mana sekelompok kandidat ditarik untuk mengisi posisi yang kosong. Peluang yang efektif akan menarik perhatian orang untuk peluang kerja yang memiliki kemampuan untuk memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Metode-metode Rekrutment

Perusahaan pada umumnya menggunakan beberapa strategi dan metode dalam meng-rekrut tenaga kerja. Metode Rekrutmen eksternal dapat dilakukan melalui Pengiklanan, rekomendasi dari internal perusahaan, penyedia tenaga kerja, rekrutmen dari lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, inisiatif pelamar dan Sosial Media.

1. Iklan (Job Advertisements)

Salah satu opsi paling umum untuk rekrutmen eksternal adalah penggunaan iklan yang dicetak di surat kabar lokal nasional atau internasional. Selain media cetak (koran, majalah, tabloid) iklan untuk pelamar juga dapat ditampilkan di media lain seperti televisi, radio, situs web dan media sosial seperti Facebook dan Twitter.

2. Rekomendasi dari Internal Perusahaan (Employee Referral)

Dalam pengaturan dari luar, manajemen dapat membuat rekomendasi kepada karyawan. Karyawan perusahaan dapat mengusulkan anggota keluarga, teman atau kenalan yang cocok untuk posisi yang kosong.

3. Perusahaan Penyedia Tenaga Kerja (Employment and Recruitment Agencies) Perusahaan yang membutuhkan pekerja terkadang juga menggunakan jasa agen atau perusahaan pemasok tenaga kerja untuk mengisi lowongan. Agen tenagakerja biasanya akan mencari dan memilih pelamar pertama sebelum mengirimkan kandidat ke perusahaan yang memintanya.

4. Lembaga Pendidikan (Educational Institution)

Dalam beberapa kasus, perusahaan yang membutuhkan pekerja beralih ke sekolah atau perguruan tinggi untuk menarik calon karyawan potensial. Perekrutan melalui lembaga pendidikan ini biasanya hanya membawa serta pekerja yang kurang berpengalaman dalam pekerjaan, karena mereka direkrut setelah lulus sebagai karyawan. Namun, ada juga sekolah yang memiliki kontak dengan alumni mereka untuk menemukan pelamar yang sudah memiliki pengalaman di bidang yang diinginkan.

5. Lembaga Pemerintahan (Government Job Center)

Kantor ketenagakerjaan publik di lembaga pemerintah biasanya menawarkan layanan iklan untuk mengurangi pengangguran dan penciptaan lapangan kerja dari orang yang mereka sayangi. Pemerintah, terutama Departemen atau Departemen Tenaga Kerja, akan mengumpulkan pencari kerja dan membantu pencari kerja dengan perusahaan yang membutuhkan pekerja.

Sumber dan Metode Rekrutmen

Proses Rekrutmen ini dilakukan apabila ada departemen yang memerlukan karyawan baru, bisa dikarenakan adanya karyawan yang berhenti kerja ataupun adanya pekerjaan baru yang harus dikerjakan dan memerlukan penambahan karyawan. Perekrutan karyawan untuk mengisi posisi yang kosong dapat dilakukan melalui dua sumber: rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

1. Sumber Rekrutmen Internal

Karyawan terbaik untuk mengisi posisi lowong bisa didapatkan dari internal perusahaan. Posisi yang kosong dapat diberikan kepada karyawan yang dianggap cocok untuk memotivasi karyawan yang terkena dampak dan karyawan lain untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pengisian posisi secara internal ini dapat dilakukan dengan Promosi, Rotasi atau bahkan Demosi. Promosi adalah kenaikan jabatan. Rotasi atau Transfer adalah perpindahan jabatan pada level yang sama sedangkan Demosi adalah penurunan jabatan.

Terdapat dua metode yang dapat digunakan dalam Internal Rekrutmen yaitu Metode tertutup yang meminta manajer untuk mengajukan karyawan yang akan dipromosi atau dirotasi dan Metode terbuka yang mengumumkan jabatan yang lowong lewat iklan internal perusahaan.

Penyelidikan atau penurunan peringkat jarang dilakukan oleh perusahaan kecuali jika karyawan tersebut sebenarnya tidak mampu menangani beban kerja yang ditetapkan pada

saat itu, atau ia telah melanggar peraturan perusahaan yang mengakibatkan penurunan peringkat.

2. Sumber Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen Eksternal adalah rekrutmen perusahaan yang berasal dari luar lingkungan perusahaan (eksternal Perusahaan). Semua perusahaan perlu merekrut dari lingkungan eksternal jika tidak ada karyawan di perusahaan internal yang cocok untuk mengisi posisi yang diinginkan. Rekrutmen eksternal juga diperlukan karena bisnis memperluas bisnisnya, meningkatkan permintaan tenaga kerja.

Lingkungan eksternal perusahaan yang dimaksud tersebut dapat berupa perusahaan penyedia tenaga kerja, masyarakat umum, lembaga pendidikan dan lembaga pemerintahan.

Tujuan Rekrutmen

Di dalam perusahaan, proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang akandicapai.

Secara garis besar tujuan rekrutmen adalah memenuhi kebutuhan perusahaan dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM). Proses rekrutmen ini diharapkan memungkinkan perusahaan memenuhi harapan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi yang memenuhi harapan mereka.

Menurut Simamora (1997: 214), terdapat beberapa tujuan rekrutmen yang ingin dicapai oleh perusahaan, yaitu :

Menarik sejumlah pelamar kerja sehingga perusahaan dapat memiliki peluang lebih besar, memungkinkan perusahaan untuk memilih karyawan potensial sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tujuan rekrutmen paska pengangkatan adalah penghasilan karyawan adalah pelaksana yang baik dan tetap dengan perusahaan untuk waktu yang panjang.

Dengan proses perekrutan ini maka diharapkan memiliki efek luberan (spillover effects) yang berarti bahwa citra

perusahaan meningkat sehingga pelamar yang tidak berhasil dapat memiliki kesan positif terhadap perusahaan.

Berdasarkan dari poin-poin diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan rekrutmen secara umum adalah mendapatkan karyawan yang dapat memenuhi jabatan atau posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Proses Rekrutmen

Pada umumnya proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia menggunakan tahapan yang hampir sama.

Berikut alur proses rekrutmen yang sering digunakan oleh perusahaan di Indonesia :

1. Sourcing Process

Proses pengadaan adalah proses menarik pelamar yang memenuhi kebutuhan yang ada melalui sumber yang tersedia. Metode yang umum digunakan adalah sumber daya internal dan eksternal. Untuk menarik pelamar, ada berbagai pilihan: surat langsung, bursa kerja, headhunter.

2. Selection Process

Proses seleksi adalah proses penyaringan pelamar untuk kandidat yang memenuhi kebutuhan perusahaan.

Berikut ini beberapa opsi untuk proses seleksi:

- Psikometri (Tes Psikologis)
- Wawancara Psikologi
- Tes teknis
- Tes keterampilan manajer.

3. User Process

Memahami proses pengguna adalah proses menemukan orang yang tepat untuk posisi yang dibutuhkan atau tersedia, yang diperoleh dari kandidat yang ada yang lulus proses seleksi.

Secara umumnya, fase proses dilakukan sebagai berikut:

- Wawancara oleh direct user (manager) dan indirect user (director)
- Medical chek up

- Sign contact & administration
- Orientasi karyawan baru.

Mempertahankan Karyawan

Ekonomi yang bergerak dinamis membuat para karyawan memiliki lebih banyak pilihan, sehingga merasa memiliki kendali lebih atas masa depan mereka. Dengan meningkatnya keahlian, mereka juga lebih mudah berpindah kerja ke tempat yang memberikan bayaran lebih menarik, khususnya jika di tempat kerja sebelumnya mereka merasa kurang dihargai.

Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang baik adalah dengan menyediakan solusi keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan dan rencana tunjangan yang fleksibel. Sebagai contoh, seorang karyawan yang tinggal agak jauh dari perusahaan mungkin ingin subsidi transportasi atau kesempatan untuk bekerja dari rumah.

Meningkatkan program penghargaan untuk karyawan berprestasi, kesempatan untuk meningkatkan skill dan kemampuan di departemen yang berbeda atau proyek- proyek khusus yang memberikan kenaikan tanggung jawab, dan kemampuan sampai adanya kesempatan untuk promosi jabatan, adalah beberapa cara untuk menghadapi tantangan dan permasalahan dalam mempertahankan karyawan yang berharga bagi perusahaan.

Strategi mempertahankan karyawan yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan salah satunya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta menawarkan kenaikan gaji atau kenaikan jabatan. Dengan begitu, karyawan yang bersangkutan akan merasa dihargai dan dibutuhkan sehingga mereka akan merasa betah untuk bekerja di perusahaan. Pada umumnya, banyak perusahaan yang tahu cara merekrut dan menciptakan karyawan yang berkompeten. Namun ternyata tidak banyak yang dapat menerapkan strategi mempertahankan karyawan terbaik yang dimilikinya.

Strategi Mempertahankan Karyawan Terbaik

Berikut ini adalah beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal ini penting dilakukan karena lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan betah atau tidaknya karyawan untuk bekerja di perusahaan. Suasana kerja yang penuh dengan tekanan dan stres dapat mempengaruhi kesehatan mental karyawan, sehingga karyawan tersebut tidak dapat menikmati pekerjaan mereka.
2. Menjalinkan komunikasi yang transparan. Karena komunikasi yang tidak transparan dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan untuk bekerja. Setiap karyawan berhak mengetahui mengenai kondisi keuangan perusahaan, kemajuan yang telah dibuat oleh perusahaan, dan hal-hal lain yang direncanakan oleh perusahaan.
3. Memberikan kesempatan untuk berkembang. Stabilitas karyawan di tempat kerja akan lebih terjaga jika perusahaan dapat mempromosikan karyawannya ketimbang mempekerjakan karyawan baru untuk mengisi posisi yang lebih tinggi.
4. Memberikan fasilitas kantor yang mendukung, yang akan membuat karyawan terbaik lebih semangat dalam bekerja.
5. Memberikan gaji dan insentif yang kompetitif. Karena gaji merupakan salah satu motivasi terbesar bagi karyawan untuk bekerja di suatu perusahaan.

Ciri-ciri Karyawan Yang Dipertahankan Perusahaan

Berikut ini ada faktor-faktor apa saja yang diinginkan oleh perusahaan dari calon karyawan dan dari karyawan lama yang akan dipertahankan:

1. Karyawan yang berpotensi untuk jangka panjang
Setiap perusahaan tentu saja menginginkan karyawan yang mau mengabdikan dirinya untuk perusahaan. Karyawan yang ingin berkembang bersama perusahaan akan selalu merasa termotivasi dan bersemangat dalam

menjalankan pekerjaannya. Selain itu, karyawan tersebut juga akan selalu memikirkan strategi agar perusahaan bisa terus berkembang.

2. Karyawan yang mampu bekerja sama dengan baik
Setiap karyawan akan menghabiskan banyak waktunya di tempat kerja bersama dengan karyawan yang lain. Oleh karena itu, perusahaan akan lebih menyukai karyawan yang bisa memahami peraturan-peraturan tidak tertulis, suka menolong, dapat dipercaya, menghormati rekan kerja, dan kompeten dibidangnya.
3. Karyawan yang mampu menghasilkan profit
Kebanyakan perusahaan biasanya menyukai hitungan secara matematika. Semakin karyawan bisa menunjukkan keuntungan yang akan perusahaan dapatkan jika mempekerjakan karyawan tersebut, maka akan semakin besar potensi karyawan untuk terus dipekerjakan atau dipertahankan.
4. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang relevan
Pengalaman kerja yang sesuai akan menunjukkan bahwa karyawan tidak perlu dibimbing secara terus-menerus. Perusahaan tentu saja tidak memiliki banyak waktu untuk membimbing atau melatih karyawannya. Itulah mengapa perusahaan lebih menyukai karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya.
5. Karyawan yang cekatan
Perusahaan akan mempertahankan karyawan yang fleksibel dan mampu berpikir dengan cepat dan mampu menyesuaikan diri dengan segera jika terjadi perubahan. Perusahaan akan selalu membutuhkan karyawan yang mampu melakukan banyak tugas. Jika karyawan menunjukkan keinginan untuk terus belajar dan senang untuk melakukan segala jenis pekerjaan, maka karyawan

tersebut adalah orang yang selalu ingin tahu dan ambisius. Dua kriteria tersebut sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan.

Kebanyakan karyawan yang sudah menguasai dan mahir di bidangnya akan mengundurkan diri dan mendirikan usaha sendiri sesuai dengan ilmu yang sudah didapatkan. Sehingga perusahaan yang sudah bersusah payah untuk mendidik karyawan tersebut hingga menjadi karyawan yang handal tidak dapat menikmati hasilnya. Itulah mengapa, membuat strategi mempertahankan karyawan memang diperlukan agar perusahaan tidak mudah kehilangan karyawan terbaik. Ketika karyawan terbaik Anda mengundurkan diri, maka hal tersebut dapat menjadi kerugian yang besar bagi perusahaan Anda. Anda tidak hanya harus mencari karyawan baru untuk menggantikan posisi karyawan tersebut, tetapi hal tersebut juga dapat memancing karyawan lain untuk mengundurkan diri juga.

Dengan memahami strategi mempertahankan karyawan terbaik seperti yang telah dijelaskan diatas, diharapkan Anda dapat segera mempraktekkannya. Sementara untuk menangani urusan administrasi yang berhubungan dengan karyawan, Anda dapat mempercayakannya pada software HR Sleekr. Sleekr memiliki fitur lengkap yang dibutuhkan oleh setiap perusahaan modern. Fitur-fitur tersebut nantinya akan terus bertambah setiap bulan. Fitur Sleekr sebagai software HR Indonesia yang banyak digunakan saat ini meliputi data karyawan, manajemen cuti, manajemen klaim atau reimbursement, payroll dan PPh 21, dan lainnya. Keunggulan yang Sleekr menjadi pilihan utama banyak perusahaan modern Indonesia adalah jaminan keamanan data.

Tenaga Kerja Mobile Atau Freelancer

Tenaga kerja sekarang lebih mudah berpindah dan bergerak daripada yang dahulu, dalam artian yang sebenarnya. Mereka bisa bekerja di rumah, café, atau di manapun ada koneksi internet yang stabil dan berkolaborasi tugas dengan rekan kerja lain melalui

aplikasi chat atau teleconferencing seperti Google Hangout, Zoom, Whatsapp, dan lainnya.

Diperkirakan pada tahun 2021, 60% tenaga kerja di Amerika Serikat adalah freelancer. Eropa dan sebagian besar dunia juga sudah mengikuti tren ini. Perusahaan yang lebih kecil bisa bekerja dengan karyawan yang minim dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi, terlepas dari tantangan yang ada.

Perusahaan besar dengan banyak karyawan bisa merekrut karyawan lepas untuk proyek-proyek khusus yang sangat ahli di bidangnya, yang tidak dapat dikerjakan sendiri oleh karyawan dalam. Selain itu tunjangan-tunjungan karyawan umumnya dapat ditiadakan. Namun isu pengenalan identitas, visi, misi, kultur dan kerahasiaan data perusahaan menjadi tantangan.

Freelance adalah cara bekerja yang dilakukan tanpa terikat dengan jam kerja.

Seorang yang bekerja sebagai freelancer bisa melakukan pekerjaan kapan pun.

Sebelum teknologi berkembang sepesat ini, orang yang bekerja dengan sistem freelance cukup dipandang sebelah mata. Apalagi jika pekerjaannya hanya berdiam diri di rumah di hadapan komputer.

Tetapi, seiring berjalannya waktu, pekerjaan model ini justru lebih banyak diminati karena dianggap fleksibel.

Freelancer bisa mengatur sendiri kapan waktu kerja mereka, sehingga ketika memiliki keperluan penting, mereka tidak harus kesulitan meminta izin dari atasan.

Pekerjaan jenis freelance disebut sangat cocok dengan para family-persons, atau orang-orang yang mengutamakan keluarga.

Pekerjaan jenis ini bisa menjadi pilihan menguntungkan bagi mereka yang ingin mendapatkan penghasilan tanpa ada kewajiban ke kantor.

Ada banyak pekerjaan yang bisa dilakukan dengan sistem seperti ini sebagai desain grafis, penulis, editor, arsitek, fotografer, hingga pengajar atau kursus.

Buat Anda yang berminat memiliki pekerjaan freelance, Anda harus mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan bekerja dengan sistem ini. Sehingga, ketika Anda merasa tidak cocok, pertimbangan untuk mencoba jenis pekerjaan lain masih terbukalebar.

Kelebihan Menjadi Freelancer

Berikut manfaat menjadi freelancer, antara lain:

- **Fleksibel**
Seperti yang dijelaskan di awal, orang yang bekerja sebagai seorang freelancer tidak terikat dengan waktu. Mereka bisa bekerja kapan saja karena waktu kerja diatur oleh diri sendiri.
Hal ini sangat memudahkan orang-orang yang bekerja freelance untuk mengatur jadwal di kehidupan pribadi, seperti liburan atau menikah, karena tidak perlu meminta izin siapapun untuk mengambil cuti.
- **Memiliki Pekerjaan Sesuai Keinginan**
Sebagai seorang freelancer, Anda akan bekerja sendiri dan mengerjakan semua tugas dari A-Z tanpa campur tangan orang lain.
Tentu Anda sudah mengetahui sampai mana batas tenaga dan skill untuk mengerjakan suatu tugas, sehingga ketika mendapatkan klien yang memiliki permintaan proyek yang tidak cocok dengan Anda, Anda bisa menolaknya.
- **Bisa Menentukan Visi dan Misi**
Mereka yang bekerja freelance memiliki keputusan sendiri akan sampai mana pekerjaan ini ditekuni. Pengarahan bisnis dan tujuan bisnis dalam satu atau dua tahun ke depan, ada di tangan Anda, sehingga tidak perlu takut ditekan siapa pun.

Kekurangan Menjadi Freelancer

Selain memiliki keuntungan, Freelancer juga memiliki kekurangan, yaitu:

- **Malas**
Rasa malas bisa muncul kapan saja karena biasanya bekerja sebagai freelance hanya sendirian. Tidak adanya dorongan dari lingkungan untuk mengerjakan suatu tugas menjadi faktor utama rasa malas mudah muncul.
Malas juga bisa saja muncul karena hilang inspirasi untuk mengerjakan proyek, jenuh, dan lelah terus-menerus mengerjakan proyek tanpa bisa menceritakan keluh kesah dengan rekan kerja.
- **Tidak Disiplin**
Sangat rentan bagi mereka yang baru terjun ke dunia freelance kehilangan kedisiplinan diri. Ketika memiliki target untuk mengerjakan proyek dalam satu minggu namun nyatanya molor hingga satu bulan, ini disebabkan oleh pekerjaan yang sering ditunda-tunda.
Pekerjaan sebagai freelance tidak diawasi sepenuhnya oleh atasan, hal ini yang membuat para freelancer mudah menunda-nunda pekerjaan.
- **Minim Sosialisasi**
Hal ini bisa saja terjadi sebab sebagai freelance, Anda tidak memiliki teman satu kantor, teman satu divisi, teman makan siang, atau bahkan teman kongkow sepulang kantor.
Situasi ini bisa menimbulkan kesulitan dalam diri sendiri untuk mulai bersosialisasi dengan orang lain karena terbiasa melakukan segala hal sendirian.

Cara Menjadi Freelancer

Bagi Anda yang baru berniat memulai menjadi seorang freelancer namun bingung bagaimana menawarkan skill Anda pada klien, berikut sederet situs yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan freelance.

- Freelancer
Ini adalah situs tertua yang sudah dikenal sebagai pasar bagi tenaga kerja freelance. Jika Anda baru memiliki pengalaman minim atau bahkan baru lulus, laman ini cocok untuk Anda.
- Upwork
Ini adalah pasar freelance bagi mereka yang telah memiliki skill profesional. Di sini Anda bisa menemukan klien bisnis dari berbagai latar belakang perusahaan.
- 99FDesain
Cocok bagi Anda yang fokus menawarkan jasa desain, karena klien akan mencarinya di situs ini.
- Fiverr
Ini adalah pasar terbesar bagi para freelancer dengan skala internasional. Anda hanya perlu mengunggah skill yang bisa dilakukan dengan menunjukkan portofolio, kemudian klien akan datang dengan sendirinya.

Jam Kerja Fleksibel

Dengan semakin bergeraknya lokasi karyawan, mereka bekerja dengan jam yang lebih fleksibel. Seperti seorang reporter atau duta besar yang mendapat pos di luar negeri dengan perbedaan waktu yang cukup signifikan dan bekerja tanpa supervisi, karyawan perusahaan bisa saja orang asing yang bekerja dari rumahnya.

Tantangannya di sini adalah jam kerja yang fleksibel, karena di saat karyawan Indonesia kebanyakan tidur, karyawan perusahaan yang di Amerika mungkin saja sedang bekerja dan sebaliknya. Ini memerlukan kerja sama dan komitmen karena waktu pertemuan yang sama tetap dibutuhkan untuk kelancaran komunikasi dan bisnis.

Flexible working hours atau jam kerja fleksibel adalah jadwal kerja tanpa waktu mulai dan penutupan yang tetap. Hari

kerja dibagi menjadi periode inti dan beberapa periode fleksibel di mana karyawan dapat memilih yang sesuai untuk menyelesaikan jumlah total jam per minggu atau bulan, sebagaimana disyaratkan.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan mengharuskan 8 jam sehari. Jam kerja reguler adalah 8 pagi - 5 sore, di mana satu jam tambahan adalah untuk istirahat. Perusahaan mengizinkan Anda untuk memulai lebih awal, misalnya jam 6 pagi, atau selesai lebih malam, misalnya jam 7 sore, asalkan total jam kerja Anda sehari adalah 8 jam.

Deskripsi tentang jam kerja fleksibel

Jam kerja fleksibel memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan jam yang berbeda dari waktu mulai dan berhenti perusahaan normal. Ini biasanya melibatkan periode inti pada hari dimana karyawan diharuskan berada di tempat kerja dan waktu fleksibel, di mana karyawan dapat memilih kapan mereka bekerja, tergantung pada pencapaian total harian, mingguan, atau bulanan dalam periode bandwidth yang ditentukan oleh pemberi kerja. Bandwidth adalah periode antara waktu mulai diizinkan paling awal dan waktu penutupan terakhir.

Total waktu kerja yang dibutuhkan karyawan pada jadwal waktu fleksibel adalah sama dengan yang dibutuhkan dalam jadwal kerja tradisional. Kebijakan waktu fleksibel memungkinkan staf untuk menentukan kapan mereka akan bekerja, sementara kebijakan di tempat fleksibel memungkinkan staf untuk menentukan di mana mereka akan bekerja.

Keuntungannya termasuk memungkinkan karyawan untuk mengkoordinasikan jam kerja mereka dengan jadwal transportasi umum, dengan jadwal anak-anak mereka, dan dengan pola lalu lintas harian untuk menghindari waktu kemacetan yang tinggi seperti jam sibuk.

Fleksibilitas juga memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan hubungan kerja-kehidupan mereka. Mereka juga dapat memilih jam di mana mereka produktif.

Bagi perusahaan, jam kerja yang fleksibel meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Pengusaha dapat

mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat dan menghemat uang dalam merekrut karyawan baru.

Semangat kerja karyawan meningkat, membuat mereka lebih produktif. Ketika mereka lebih produktif, perusahaan bisa lebih kompetitif.

Dewasa ini, semakin banyak perusahaan yang memberi kebebasan bagi pekerjanya terkait jam kerja. Hal ini biasa disebut dengan jam kerja fleksibel.

Sebenarnya, apa yang dimaksud dengan jam kerja ini, serta apa kelebihan dan kekurangannya?

Jam kerja fleksibel adalah sebuah skema di mana pekerja bebas menentukan kapan ia masuk kantor dan pulang.

Kata The Muse, tren jam kerja fleksibel akan terus meningkat. Pasalnya, skema kerja ini merupakan impian banyak generasi milenial yang semakin banyak masuk ke angkatan kerja.

Bukan tanpa alasan, milenial memang menyukai waktu yang lebih untuk keluarga, untuk hobi, untuk belajar hal baru, dan lain-lain.

1. Fleksibel harian

Skema jam kerja yang pertama adalah fleksibel harian.

Dalam skema ini, pekerjaboleh memilih untuk ke kantor dan pulang pada jam berapa pun.

Syaratnya, pekerja tetap bekerja selama delapan jam dalam sehari dengan satu jam istirahat.

2. Pemadatan hari kerja

Dalam skema ini, pekerja diminta untuk bekerja selama sepuluh jam untuk empat hari.

Pekerja memiliki tiga hari libur yang boleh dipilih olehnya sendiri.

3. Fleksibel sepenuhnya

Skema terakhir adalah fleksibel sepenuhnya. Pekerja boleh hanya ke kantorselama 2 jam pada jam berapa pun.

Sisa jam kerjanya bisa dikerjakan secara jarak jauh.

Syaratnya, pekerjaan tetap harus selesai dengan baik.

Ada berbagai variasi dari ketiga skema ini. Beberapa perusahaan membolehkan pekerja masuk di antara pukul 7-10, selama bekerja delapan jam dengan satu jam istirahat. Selain itu, masih ada banyak variasi lainnya.

Kelebihan Jam Kerja Fleksibel

Sekarang ini, jam kerja fleksibel bukan lagi menjadi suatu hal yang hanya bisa dijalankan oleh pekerja freelance.

Kini, banyak perusahaan konvensional dan start up yang juga menawarkan jadwal bekerja fleksibel kepada karyawan-karyawan mereka.

Hal ini tentunya berlaku karena kelebihan yang ditawarkan jadwal kerja fleksibel cukup banyak, tak hanya untuk karyawan, tetapi, juga perusahaan.

Nah, berikut ini adalah daftar keunggulan skema kerja fleksibel seperti yang sudah Glints rangkum dari The Balance Careers.

- Banyak waktu keperluan untuk pribadi dan keluarga.
- Jam kerja lebih mudah disesuaikan.
- Bisa menghindari jam padat commuting.
- Karyawan menjadi lebih produktif.
- Mengurangi waktu dan biaya untuk keperluan commuting kerja.
- Mengurangi rasa stres saat berangkat dan pulang kerja.
- Karyawan bisa merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaan yang lebih baik.
- Perasaan tertekan karena tugas yang menumpuk akan berkurang drastis.
- Karyawan bisa bekerja saat sedang semangat dan istirahat kala mood sedangdown.
- Pekerja yang sudah menikah dapat mengelola jadwal mengurus anak dengan lebih baik.
- Pada perjanjian yang sudah resmi, karyawan dapat bekerja untuk perusahaanlain.

- Jam kerja yang fleksibel dapat membuat karyawan perusahaan menjadi lebih bahagia.
- Perusahaan dapat mengelola urusan bisnis di luar jam kerja normal dengan mudah.
- Meningkatkan moral karyawan, rasa keterlibatan, dan komitmen terhadap pekerjaan di kantor.
- Mengurangi angka absensi dan keterlambatan karyawan.
- Perusahaan menjadi lebih mudah untuk melihat karyawan yang berprestasi.
- Citra perusahaan dengan skema kerja yang fleksibel menjadi lebih ramah keluarga.
- Dengan karyawan yang bahagia, secara tidak langsung pendapatan perusahaan dapat meningkat.

Kekurangan Jam Kerja Fleksibel

- Sulitnya menentukan jam rapat.
- Tak ada batas jelas antara kehidupan profesional dan pribadi.
- Sulitnya menjalankan team bonding.
- Meeting terkadang terasa kurang efektif.
- Hubungan dengan keluarga bisa terganggu kalo karyawan tak bisa mengelolajam kerja dengan baik.
- Tanpa tool yang tepat proses kolaborasi takkan berjalan dengan mulus.
- Persepsi tetangga dan keluarga mengenai pekerjaanmu akan terlihat negatif.
- Gangguan komunikasi yang jelas bersama rekan kerja dan atasan.
- Kurangnya kontrol akan kualitas pekerjaan karyawan.
- Karyawan bisa bermalas-malasan dan justru tidak bekerja.
- Karena kurang pengawasan, hasil kerja karyawan bisa merugikan bisnis perusahaan.

- Hubungan perusahaan dengan para klien bisa terganggu tanpa alat komunikasi yang memadai.

Itulah beragam informasi mengenai jam kerja fleksibel. Apa pun sistem jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaanmu, jadilah adaptif dan ikuti aturan tersebut dengan disiplin.

Pembelajaran Jarak Jauh

Isu SDM terkini yang terakhir yaitu pembelajaran jarak jauh. Karyawan mobile tidak harus masuk kantor namun tetap harus mengikuti prosedur dan tata cara perusahaan. Salah satu solusinya adalah pembelajaran jarak jauh yang memerlukan investasi tambahan dalam infrastruktur perusahaan.

Maksimalkan Pekerjaan HRD Dengan Linovhr

Dengan menggunakan Aplikasi HRD dari LinovHR yang tepat, segala aktivitas yang berkaitan dengan HRD pun akan semakin mudah dan akurat. HRD yang dinamis akan senantiasa berhadapan dengan perubahan dunia kerja yang cukup cepat, terutama dalam hal Manajemen Sumber Daya Manusia.

Strategi hari ini belum tentu berhasil untuk hari berikutnya. Diperlukan wawasan untuk dapat menghadapinya, tetapi satu hal yang pasti: tantangan berarti kemajuan.

HRD atau Human Resource Development adalah sebuah divisi dalam perusahaan yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap sumber daya manusia perusahaan itu.

Tugas HRD adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia atau karyawan perusahaan, dan melakukan perekrutan karyawan.

Terkadang HRD juga dikenal sebagai bagian personalia, di mana bagian ini tugasnya mengatur manajemen karyawan yang sedang bekerja dalam perusahaan.

Secara umum tugas HRD adalah mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam perusahaan. Selengkapnya mengenai Tugas HRD, anda bisa membacanya pada artikel kami lainnya di sini.

Sebenarnya, tugas HRD dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia adalah pekerjaan yang berat.

Karena keseharian HRD adalah mengkoordinasi karyawan yang bekerja, seperti menjadi pengayom karyawan tersebut. HRD sebagai pengayom karyawan terkadang terlihat sebagai divisi terpenting dalam perusahaan.

Kadang-kadang HRD mempunyai otoritas yang tinggi dan vital dalam mengambil kebijakan-kebijakan bagi karyawan di perusahaan.

Tetapi tentu saja semua itu bukan dilakukan dengan semena-mena, melainkan memang untuk tujuan baik bagi sumber daya manusia di perusahaan.

Tak heran, karena posisinya yang penting di perusahaan, HRD dituntut memiliki program kerja yang baik untuk mengembangkan dan mengelola bagian sumber daya manusia ini.

Program-program kerja HRD haruslah mampu untuk membuat perusahaan mencapai targetnya dengan mengoptimalkan kinerja karyawan yang baik.

7 Program Kerja HRD

HRD harus mampu menerjemahkan visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan yang sedang bekerja. Dalam bekerja HRD haruslah memiliki program yang bagus seperti:

1. Program Pengembangan Karyawan

Memiliki program mengelola dan mengembangkan karyawan yang bekerja supaya memiliki kualitas kerja yang baik.

HRD harus mampu membentuk karyawan yang bekerja mengeluarkan potensi terbaik mereka sehingga kinerja perusahaan menjadi meningkat seiring waktu.

2. Program Training

Membuat program training, pelatihan (soft skills maupun teknis), dan development system yang baik.

Program HRD yang baik akan mampu meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan karyawan dengan mengadakan training soft skills dan teknikal serta memiliki pengembangan sistem (development system) yang baik.

3. Mengadakan Rekrutmen Karyawan dan Seleksi

Secara tidak langsung tugas HRD adalah merekrut atau mencari karyawan baru untuk bekerja di perusahaan. Ini adalah program yang bagus agar perusahaan memiliki karyawan yang baik dan mampu bersaing secara sehat dengan karyawan yang lain.

Penyeleksian yang akurat pun merupakan bagian kerja HRD, supaya perusahaan benar-benar mendapatkan karyawan yang kompeten bekerja.

Dalam hal ini HRD juga membuat kontrak kerja baru dan memperbaharui kontrak lama.

4. Program Merancang Reward dan Punishment

Penting bagi HRD untuk mempunyai program pemberian reward dan punishment yang adil dan seimbang. Ini akan mendorong karyawan termotivasi bekerja dengan lebih baik lagi.

5. Penyesuaian Payroll Karyawan

Membuat regulasi payroll dan insentif seperti gaji dan bonus-bonus tertentu yang diberikan kepada karyawan tentunya menjadi salah satu program yang memberikan manfaat sekaligus kesejahteraan kepada karyawan.

6. Membuat Jenjang Karir yang Jelas di Perusahaan

Dengan adanya jenjang karir yang jelas karyawan yang bekerja dengan baik akan mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan setiap mencapai keberhasilan pada titik tertentu.

Penetapan jenjang karir ini akan membuat karyawan termotivasi untuk berkembang dan mengejar kemajuan.

7. Program Pemersatu Karyawan

Membuat suasana kerja perusahaan menyenangkan, bahkan sampai menjadi seperti keluarga besar.

Untuk itu HRD harus mempunyai program “pemersatu” karyawan yang baik, walaupun mereka berbeda divisi seperti mengadakan outbound atau gathering.

Maksimalkan Program Kerja HRD dengan LinovHR

Dengan adanya program kerja yang baik diharapkan HRD mampu memberikan dampak positif bagi pengembangan karyawan yang bekerja.

Jika karyawan bekerja dengan baik dan optimal secara otomatis kinerja perusahaan akan baik dan mampu mencapai target yang sudah ditetapkan.

Untuk mendukung Program HRD agar berjalan dengan baik, dibutuhkan sistem HRD yang baik juga. Misalnya dengan menggunakan Software HR untuk membantu hal-hal yang sifatnya administratif dan juga strategis. Memiliki karyawan dengan performa yang maksimal merupakan suatu keuntungan yang bisa didapat oleh sebuah perusahaan. Dengan memaksimalkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan akan bisa memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebelum melangkah lebih jauh, ada baiknya untuk Anda ketahui terlebih dahulu apa itu job performance.

Job performance adalah indikator yang dimiliki oleh setiap individu yang bekerja yang berkaitan dengan bagaimana mereka dalam bekerja, mencapai tujuan, menyelesaikan tugas dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.

Kinerja yang dimiliki oleh setiap orang berbeda-beda, hal ini bisa dipengaruhi karena faktor alami, seperti bakat, dan juga pelatihan atau kursus yang telah diikuti oleh individu yang bersangkutan.

Namun, ada beberapa cara yang bisa digunakan oleh HRD untuk meningkatkan job performance karyawannya. Simak ulasan lengkapnya di bawah ini!

Manfaat Job Performance yang Tinggi

Banyak sekali manfaat yang bisa didapatkan perusahaan apabila memiliki karyawan dengan kinerja dan potensi yang maksimal.

Maksimalkan kinerja karyawan Anda untuk membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misinya dengan efektif dan efisien, serta tidak memakan banyak biaya.

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat berkaitan secara erat dengan kinerja yang dimiliki para karyawannya.

Apabila karyawan bekerja secara maksimal, maka produktivitasnya pun akan meningkat. Dengan begitu, segala target dan tujuan yang sudah diberikan oleh manajer dapat tercapai dengan tepat dan cepat. Berkaca dari hal tersebut, maka peran atasan maupun HRD dalam suatu perusahaan sangat penting, guna mendongkrak dan mengeluarkan potensi yang dimiliki oleh karyawannya.

Cara Meningkatkan Job Performance Karyawan

Seperti yang sudah Anda ketahui, bahwa job performance dari karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal (diri sendiri) dan juga eksternal (lingkungan bekerja). Ada beberapa cara yang bisa Anda gunakan untuk meningkatkan performa karyawan Anda, agar bisa memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan tepat waktu, diantaranya adalah.

1. Memperhatikan Hak Karyawan

Setiap karyawan memiliki hak dan juga kewajiban. Kewajiban dari karyawan yaitu menyelesaikan tanggung jawab yang sudah diberikan oleh perusahaan melalui atasan. Tetapi jangan lupakan juga bahwa setiap karyawan memiliki hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Seperti, gaji atau upah, tunjangan, fasilitas, dan juga hal-hal lain yang wajib diberikan kepada karyawan.

Dengan perusahaan memperhatikan hak-hak dari setiap pekerjanya, maka karyawan pun akan dengan senang hati melakukan tanggung jawabnya dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena mereka merasa ada hubungan dan keuntungan dari dua sisi, tidak hanya dari satu sisi saja.

2. Melakukan Pengukuran Kinerja

Salah satu hal yang wajib dilakukan oleh atasan atau HR yaitu melakukan pengukuran performa dari setiap karyawannya.

Hal ini bertujuan untuk mengetahui performa yang dimiliki oleh setiap individu dalam beberapa waktu terakhir. Namun, perlu diingat bahwa performa dalam bekerja bisa berubah setiap saat dan tidak selalu berada pada satu titik tertentu. Maka dari itu penting untuk melakukan update pengukuran secara berkala, agar bisa memantau kinerja karyawan dari waktu ke waktu.

Salah satu pengukuran yang bisa Anda gunakan yaitu dengan menggunakan KPI (Key Performance Indicator) untuk melihat performa karyawan yang sudah baik dan mana yang masih membutuhkan peningkatan.

3. Memberikan Feedback

Hubungan timbal balik dalam kehidupan bermasyarakat merupakan hal yang sangat penting. Hal itu berlaku juga di dalam organisasi ataupun perusahaan.

Tujuan dari timbal balik atau feedback yaitu memberikan masukan-masukan, saran, dan juga kritik yang membangun kepada karyawan. Dengan begitu, karyawan yang bersangkutan bisa mengetahui apa saja hal yang harus mereka tingkatkan, dan mana saja yang bisa dipertahankan. Penting untuk diingat bahwa penilaian tanpa feedback, tidak akan membuat karyawan berkembang dan justru hanya akan membuat mereka terjebak pada kesalahan yang sama.

4. Memberikan Pelatihan atau Pengembangan
Kursus atau pelatihan bisa membantu karyawan untuk berkembang dan meningkatkan skills ataupun kemampuan yang mereka miliki.
Memberikan pelatihan yang tepat, akan membantu karyawan tersebut untuk semakin handal pada bidang pekerjaan yang mereka geluti. Nantinya akan berdampak pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menjadi lebih efektif dan juga efisien.
5. Pemberian Reward
Salah satu metode paling efektif untuk meningkatkan performa karyawan yaitu dengan memberikan reward. Berikan reward yang berguna untuk meningkatkan motivasi para karyawan.
Pemberian reward kepada karyawan yang sudah melakukan pekerjaan dengan baik, atau memenuhi target yang sudah diberikan perusahaan, akan dapat membuat karyawan-karyawan lain termotivasi dan tetap konsisten dalam melakukan pekerjaannya.
Reward yang diberikan bisa berupa bonus, perayaan kecil-kecilan, promosi jabatan, tunjangan karyawan, dan hal-hal lainnya yang bisa memotivasi karyawan agar lebih produktif lagi.
6. Saling Support Satu Sama Lain
Menjadi atasan yang suportif terhadap rekan dan juga bawahannya bisa menjadi poin penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.
Sebagai karyawan, memiliki lingkungan dan juga atasan yang suportif merupakan suatu dorongan yang bisa membuat mereka selalu bersemangat ketika bekerja. Selain suportif, fleksibilitas juga menjadi faktor penting dalam membuat lingkungan kerja nyaman bagi karyawan.
Dengan memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan rekan serta atasan yang suportif, secara tidak langsung akan

membuat karyawan merasa bahagia dan bekerja dengan sepenuh hati mereka.

7. Melibatkan Teknologi yang Tepat

Cara yang terakhir yaitu menggunakan teknologi yang tepat guna membantu karyawan untuk lebih efisien lagi dalam melakukan pekerjaan.

Memiliki teknologi yang tepat, akan sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan juga tepat. Saat ini sudah banyak sekali perusahaan yang bergantung kepada teknologi untuk membantu mereka mencapai tujuannya. Sehingga penting sekali untuk Anda menerapkan hal tersebut di perusahaan yang Anda tempati saat ini.

8. Software HRIS

Salah satu cara yang bisa Anda lakukan yaitu dengan menghilangkan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan menggunakan aplikasi payroll & HR LinovHR. Software dari LinovHR akan membantu perusahaan Anda dalam mengembangkan manajemen sumber daya manusia.

Dengan menerapkan Human Resource Information System (HRIS) yang baik, efisien dan efektif, maka akan membantu dan memudahkan Anda dalam mengelola bisnis yang ada.

Itulah ulasan lengkap mengenai cara meningkatkan job performance karyawan yang bisa Anda lakukan dan terapkan sendiri pada perusahaan Anda.

Mengingat bahwa karyawan merupakan bagian vital dari sebuah perusahaan, maka penting sekali untuk mendongkrak potensi dan juga kemampuan yang mereka miliki, guna membantu perusahaan mencapai visi dan misinya dengan cepat dan juga tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ambar dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto S, 2010, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi, PT. RinekaCipta, Jakarta
- Amstrong, Micahels. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Elex MediaComputindo
- Astri Yuda, 2011. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertununan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta.
- J. Winardi, 2009, Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan, 2010, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Mathis, Robeth, John H. Jackson, 2009, Human Resource Management, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung Mangkunegara, 2011, Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan. Bandung:
- Refika Aditama Moekijat, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Pandji Anoraga, 2009, Manajemen Bisnis, PT. Rineka Cipta, Jakarta

- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPF
- Ridwan. 2012, Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula, Alfabeta, Bandung.
- Sari. 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo
- Suprayitno, 2007, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di DPU-LLAJ Karanganyar.
- Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga, CV. Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Singodimedjo, 2009, Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja. Surabaya. SMMAS
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko, 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPF, Yogyakarta
- Tutik Pebrianti, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta

Veithzal Rivai, dkk. 2013, Commercial Bank Management: Manajemen

Perbankan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rajawali Pers, Jakarta

Wilson Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung

Yuliani, 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.

Bab 8

Digitalisasi MSDM Kontemporer

Digitalisasi MSDM Kontemporer di Era Revolusi Industri 4.0

Digitisasi adalah proses konversi dari analog ke digital. Digitisasi fokus pada pengoptimalan proses internal, seperti otomatisasi kerja, meminimalisir penggunaan kertas, dan lain sebagainya. Tujuannya tidak lain untuk mengurangi biaya. Digitisasi juga bisa dibilang sebagai pendigitalan hal yang dulunya analog menjadi digital. Seperti, dokumen-dokumen tertulis di kertas dijadikan dokumen elektronik seperti pdf, doc, atau format lainnya. Selanjutnya, ada beberapa definisi yang menggambarkan pengertian digitalisasi. Salah satunya definisi dari sisi akademis menurut Brennen dan Kries. Keduanya mendefinisikan digitalisasi adalah komunikasi digital dan dampak media digital pada kehidupan sosial kontemporer.

Kemudian, menurut kamus istilah Gartner.com mendefinisikan, digitalisasi sebagai “penggunaan teknologi digital untuk mengubah sebuah model bisnis dan menyediakan pendapatan baru dan peluang-peluang nilai yang menghasilkan; ini adalah sebuah proses perpindahan ke bisnis digital.”

Dan sebenarnya, proses digitalisasi tidak akan bisa terjadi tanpa digitisasi. Digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital dan data-data yang telah ter-digitisasi, untuk memengaruhi cara penyelesaian sebuah pekerjaan, mengubah cara interaksi perusahaan-pelanggan, serta menciptakan aliran pendapatan baru (secara digital). Selanjutnya yang paling penting, karena banyak perusahaan menggunakan istilah digitalisasi untuk menyebut transformasi digital. Padahal keduanya berbeda.

Mengapa berbeda? Sebab transformasi digital merujuk pada pengadopsian teknologi digital yang lebih luas lagi dan ada perubahan budaya didalamnya. Transformasi digital bisa dikatakan lebih fokus pada manusia dibandingkan teknologi

digitalnya. Proses transformasi digital mengubah konsep secara organisasi, menjadi lebih berpusat pada pelanggan, didukung dengan kepemimpinan, didorong adanya tantangan pada budaya perusahaan, serta pemanfaatan teknologi yang memberdayakan karyawan.

Tapi, memahami konsep digitisasi, digitalisasi, dan transformasi digital saja tidak cukup. Anda perlu belajar lebih dalam lagi mengenai digitisasi, digitalisasi, dan transformasi digital, terutama dari segi praktiknya dan langkah apa yang harus Anda lakukan pertama kali untuk memulainya.

Manajemen sumber daya manusia Kontemporer beradaptasi dalam era revolusi industri 4.0 wajib berpedoman teguh pada filosofi manajemen sumberdaya manusia. Teknik-teknik terbaru manajemen sumberdaya manusia berbasis revolusi teknologi digital di era revolusi industri 4.0 tidak bakal dapat dipraktikkan secara efektif dan bakal mudah menyesatkan para manajer sumber daya manusia era revolusi industry 4.0 tanpa berpedoman teguh pada filosofi manajemen sumberdaya manusia, yaitu filosofi yang memberikan pedoman bagi para manajer sumberdaya manusia era revolusi industri 4.0 dalam mengambil keputusan untuk menciptakan pegawai yang profesional, sejahtera, prestasi kerja tinggi, dan karier sukses.

Filosofi Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer

Teori relativitas Albert Einstein membantu ahli fisika memajemen atom. Teori manajemen membantu manajer memajemen organisasi. Teori manajemen sumber daya manusia membantu manajer sumberdaya manusia memajemen sumber daya manusia organisasi. Apakah pengertian manajemen sumberdaya manusia? Ada dua pengertian manajemen sumber daya manusia. Pertama, secara sederhana, manajemen sumber daya manusia adalah pekerjaan manajer sumber dayamanusia.

Secara sederhana pula, pekerjaan manajer sumberdaya manusia adalah manajemen sumberdaya manusia. Manajer sumber daya manusia memiliki banyak nama khas yaitu kepala kepegawaian, kepala personalia, direktur sumber daya manusia,

kepala departemen sumber daya manusia, menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, kepala badan kepegawaian daerah, dan director of human capital management.

Contoh manajer sumber daya manusia adalah Tjahjo Kumolo sebagai Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Pekerjaan Tjahjo Kumolo sebagai Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia adalah memajemen aparatur negara dan reformasi birokrasi Republik Indonesia.

Kedua, manajemen sumberdaya manusia adalah aktivitas organisasi dalam menerapkan konsep-konsep dan teknik-teknik analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan pegawai, seleksi pegawai, orientasi pegawai, pelatihan pegawai, pemberian gaji, pemberian insentif finansial, pemberian tunjangan, pemberian kualitas kehidupan kerja, penilaian prestasi kerja, dan manajemen karier pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 1986 dan 2013).

Apakah filosofi (visi) manajemen sumberdaya manusia? Filosofi (visi) manajemen sumberdaya manusia adalah menciptakan pegawai yang bermotivasi kerja tinggi (Dessler, 1986). Motivasi adalah kesediaan (willingness) melakukan usaha tingkat tinggi (high levels of effort) guna mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan (satisfy) kebutuhan (need) sejumlah individu (Robbins dan Coulter, 2002).

Filosofi (visi) ini sulit dipahami oleh para stakeholder, maka filosofi (visi) ini perlu diungkapkan dengan kalimat lain. Dengan kalimat lain, filosofi (visi) manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan pegawai yang profesional, sejahtera, prestasi kerja tinggi, dan karier sukses. Filosofi (visi) manajemen sumberdaya manusia dapat dijelaskan dengan menggunakan model motivasi manajemen sumber daya manusia (Dessler, 1986).

Empat ahli manajemen sumber daya manusia Victor H. Vroom (1964), Edwar Lawler III dan John Rhode (1976) serta Gary Dessler (1986) mengatakan hukum motivasi berbunyi, "Orang-

orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada memperoleh imbalan". Dengan demikian untuk memotivasi kerja pegawai diperlukan dua syarat mutlak yaitu kemampuan kerja dan kemauan kerja.

Pertama, kemampuan kerja (profesionalisme atau kompetensi), maka manajer sumber daya manusia berusaha agar pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakannya akan dapat memperoleh imbalan. Kedua, kemauan kerja (imbalan kerja atau kesejahteraan), maka manajer sumber daya manusia berusaha mengetahui kebutuhan-kebutuhan pegawai dan kemudian menggunakan kebutuhan-kebutuhan pegawai itu sebagai imbalan.

Contohnya, pemegang saham sebagai pemilik perusahaan meminta kesediaan seorang pegawai bahwa pegawai itu akan dipromosikan menjadi direktur pemasaran dengan syarat dapat meningkatkan pendapatan penjualan sebesar 60% per tahun.

Apakah yang terjadi? Pegawai itu tidak termotivasi menjadi direktur pemasaran karena pegawai itu merasakan tidak memiliki kemampuan kerja meningkatkan pendapatan penjualan sebesar 60% per tahun, meskipun pegawai itu menginginkan imbalan dan memiliki kemauan kerja menjadi direktur pemasaran. Dengan demikian untuk memotivasi kerja pegawai diperlukan dua syarat mutlak secara sekaligus yaitu kemampuan kerja dan kemauan kerja.

Pada hakekatnya kemampuan kerja dan kemauan kerja dan proses pertukaran (exchange process) antara kemampuan kerja dengan kemauan kerja ini merupakan inti pokok memotivasi kerja pegawai. Pertama, kemampuan kerja (profesionalisme atau kompetensi). Manajer sumber daya manusia harus memastikan bahwa pegawai memiliki kemampuan kerja untuk mengerjakan pekerjaan. Dengan kalimat lain, manajer sumberdaya manusia harus mengetahui pekerjaan yang dikerjakan pegawai akan memperoleh imbalan.

Oleh karena itu, untuk memperoleh pegawai yang memiliki kemampuan kerja maka manajer sumber daya manusia harus mengerjakan konsep dan teknik analisis jabatan, perencanaan

pegawai, perekrutan pegawai, seleksi pegawai, orientasi pegawai, pelatihan pegawai. Kedua, kemauan kerja (imbalan kerja atau kesejahteraan). Manajer sumberdaya manusia harus memastikan bahwa pegawai tersebut memiliki kemauan kerja untuk mengerjakan pekerjaan.

Dengan kalimat lain, manajer sumber daya manusia harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan pegawai dan kemudian menggunakan kebutuhan-kebutuhan pegawai itu sebagai imbalan. Oleh karena itu, untuk memperoleh pegawai yang memiliki kemauan kerja maka manajer sumberdaya manusia harus mengerjakan konsep dan teknik pemberian gaji, pemberian insentif finansial, pemberian tunjangan, dan pemberian kualitas kehidupan kerja. Ketiga, memeriksa kemampuan kerja dan kemauan kerja.

Manajer sumberdaya manusia harus memeriksa hasil kerja dalam memotivasi kerja pegawai (memeriksa kemampuan kerja dan kemauan kerja pegawai) dan berusaha mengambil strategi dan kebijakan manajemen sumberdaya manusia yang diperlukan untuk memperbaiki motivasi kerja pegawai atau memperbaiki kemampuan kerja dan kemauan kerja pegawai. Oleh karena itu, manajer sumberdaya manusia harus mengerjakan konsep dan teknik penilaian prestasi kerja dan manajemen karier.

Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer Beradaptasi di Era Revolusi Industri 4.0

Pada hakekatnya revolusi industri 4.0 pada abad ke-21 adalah digitalisasi. Dengan kalimat lain, revolusi industri 4.0 pada abad ke-21 adalah revolusi teknologi digital untuk menciptakan digitalisasi. Revolusi teknologi digital yaitu revolusi teknologi komunikasi, revolusi teknologi informasi dan revolusi teknologi internet untuk menciptakan digitalisasi.

Digitalisasi menggunakan teknologi digital. Di era revolusi industri 4.0 bahwa organisasi memiliki kebutuhan digitalisasi dan solusi kebutuhan digitalisasi disuplai oleh perusahaan teknologi digital (Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, 2016).

Contohnya, solusi kebutuhan digitalisasi dan teknologi internet di Indonesia disuplai oleh PT Telekomunikasi Seluler.

Revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi pada teknik-teknik manajemen sumber daya manusia. Pertama, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi teknik-teknik manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan kerja.

Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi akan mempraktikkan teknik-taknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan pegawai, seleksi pegawai, orientasi pegawai, pelatihan pegawai.

Kedua, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi teknik-teknik manajemen sumberdaya manusia untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kemauan kerja. Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi akan mempraktikkan teknik-teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan pemberian gaji, pemberian insentif finansial, pemberian tunjangan, dan pemberian kualitas kehidupan kerja.

Ketiga, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi teknik-teknik manajemen sumberdaya manusia untuk memeriksa hasil kerja dalam memotivasi kerja pegawai (memeriksa kemampuan kerja dan kemauan kerja) dan berusaha mengambil strategi dan kebijakan manajemen sumberdaya manusia yang diperlukan untuk memperbaiki motivasi kerja pegawai. Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi akan mempraktikkan teknik- teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan penilaian prestasi kerja dan manajemen karier.

Dalam era revolusi industri 4.0 berbasis revolusi teknologi digital bahwa manajer sumber daya manusia ditantang untuk menciptakan pegawai yang profesional, sejahtera, prestasi kerja tinggi, dan karier sukses. Manajemen sumberdaya manusia

beradaptasi dalam era revolusi industri 4.0 wajib berpedoman teguh pada filosofi manajemen sumberdaya manusia.

Teknik-teknik terbaru manajemen sumber daya manusia berbasis revolusi teknologi digital di era revolusi industri 4.0 tidak bakal dapat dipraktikkan secara efektif dan bakal mudah menyedatkan para manajer sumber daya manusia era revolusi industri 4.0 tanpa berpedoman teguh pada filosofi manajemen sumberdaya manusia, yaitu filosofi yang memberikan pedoman bagi para manajer sumberdaya manusia era revolusi industri 4.0 dalam mengambil keputusan untuk menciptakan pegawai yang profesional, sejahtera, prestasi kerja tinggi, dan karier sukses.

Berikut strategi dalam pengembangan SDM Kontemporer di era digital yang harus Anda tau pada saat ini, yaitu :

1. Berikan Kesempatan Karyawan Untuk Menyalurkan Ide

Di dalam suatu perusahaan tentu karyawan juga ikut berperan dalam mengembangkan dan menjadi roda penggerak bagi perkembangan perusahaan. Sebab karyawan juga butuh tempat untuk mencurahkan semua ide dan gagasanyang mereka punya. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide mereka, berarti membiarkan karyawan tersebut berkembang dan mengembangkan potensi yang mereka miliki.

Maka dari itu untuk mengembangkan SDM Kontemporer dalam suatu perusahaan, berikan kesempatan karyawan Anda untuk menyalurkan setiap ide dan gagasan yang ingin diberikan. Sehingga dari setiap ide dan gagasan tersebut Anda dapat mendengar dan mempertimbangkannya.

2. Memberikan Pelatihan

Pelatihan juga diperlukan dalam pengembangan SDM Kontemporer pada era digital pada saat ini. Anda dapat melakukan pengembangan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan yang dimiliki dan sikap. Melakukan pelatihan dalam era digital pada saat ini juga sangat penting bagi

pengembangan SDM Kontemporer, baik dalam melakukan meeting secara online, dan lainnya.

Dengan adanya pelatihan dalam setiap SDM Kontemporer, maka perusahaan dapat melihat potensi karyawannya dengan pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki. Sebab dengan Anda menerapkan pelatihan pada karyawan, maka Anda secara langsung akan mendapatkan SDM Kontemporer yang berkualitas dari sebelumnya.

3. Memberi Penghargaan Kepada Karyawan

Karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya merupakan salah satu strategi pengembangan SDM KONTEMPORER. Hal tersebut akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik dan juga akan memberi kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya.

4. Sesuaikan Dengan Budget yang Anda Miliki

Dalam melakukan program pelatihan dan pengembangan SDM KONTEMPORER tentunya perusahaan sudah memiliki budget tersendiri untuk digunakan sebagai pelatihan dan pengembangan SDM KONTEMPORER.

Namun dengan melakukan pelatihan digital justru Anda tidak membutuhkan budget yang terlalu besar untuk melakukannya dibandingkan Anda harus mendatangi seorang trainer dan harus menyewa sebuah gedung.

5. Melihat Hasil Dari Proses Evaluasi Pengembangan SDM Kontemporer

Yang terakhir adalah dengan mencatat hasil apa saja yang didapat selama proses pengembangan di perusahaan. Tentukan KPI (Key Performance Indikator) yang akan digunakan untuk mengevaluasi sebelum implementasi teknologi dijalankan.

KPI tersebut akan digunakan untuk mengevaluasi apakah hasil yang didapatkan sudah sesuai dengan tujuan digitalisasi perusahaan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengetahui aspek apa yang perlu ditingkatkan dan hal apasaja yang patut dipertahankan.

Industri 4.0 dicetuskan untuk pertama kalinya oleh sekelompok ahli dari berbagai bidang asal Jerman di acara Hannover Trade Fair tahun 2011. Industri 4.0 menerapkan konsep otomasi yang dilakukan oleh mesin tanpa memerlukan tenaga manusia dalam pengaplikasiannya. Hal ini dilakukan demi efisiensi waktu, tenaga kerja dan biaya. Industri 4.0 adalah nama otomasi dan pertukaran data terkini dalam teknologi pabrik.

Secara lebih lengkap, revolusi industri dapat diartikan sebagai perubahan yang berlangsung cepat pada suatu proses produksinya yang dikerjakan oleh manusia dapat digantikan oleh mesin sehingga barang yang dihasilkan dari proses produksi itu memiliki nilai tambah (Added Value) secara komersial.

Istilah yang kerap kita dengar di Era Revolusi Industri 4.0 ini antara lain:

- ✓ Internet untuk segala (IOT = Internet of Thing),
- ✓ IOT memiliki kemampuan dalam menyambungkan dan memudahkan proses komunikasi antar mesin
- ✓ Komputasi awan (COT = Cloud of Thing)
- ✓ gabungan pemanfaatan teknologi komputer ('komputasi') dan pengembangan berbasis Internet ('awan').
- ✓ Komputasi Kognitif (CC = Cognitive Computing)

Sebuah sistem berteknologi canggih yang mempunyai fitur learning dan dapat terus beradaptasi layaknya seperti otak manusia.

kecerdasan yang ditambahkan kepada suatu sistem yang bisa diatur dalam konteks ilmiah. Menurut Stuart J. Russel dan Peter Norvig, AI atau kecerdasan buatan bisa dipahami sebagai sebuah perangkat komputer yang mampu memahami lingkungan

di sekitarnya, sekaligus memberikan respon yang sesuai dengan tujuan tindakannya tersebut.

Implementasi Revolusi Industri 4.0 di pabrik-pabrik saat ini dikenal dengan istilah “Smart Factory”. Mengapa disebut “Smart Factory” karena sebuah pabrik dapat bekerja sendiri dengan menggunakan teknologi seperti kecerdasan buatan, robotika, analitik, big data dan internet of things dan sebagian besar kegiatan di dalam pabrik dapat berjalan secara otonom dengan kemampuan mengoreksi diri. Karakteristik yang menentukan dari pabrik pintar adalah visibilitas, konektivitas, dan otonomi. Sebetulnya pabrik sudah lama mengandalkan otomatisasi, tetapi pabrik-pabrik pintar mengambil konsep ini lebih jauh dan mampu berjalan tanpa banyak campur tangan manusia. Melalui teknologi yang lebih modern, sistem pabrik pintar dapat berjalan dan beradaptasi dalam waktu dekat dan nyata sehingga pabrik jauh lebih fleksibel.

Kemajuan internet dan telepon pintar saja telah mengakibatkan banyak perusahaan terdisrupsi, yang pada gilirannya menambah dampak hilangnya pekerjaan banyak orang, sehingga bagaimana dengan nasib banyak orang, bagaimana nasib anak-anak kita di masa depan jika kesempatan kerja dan pekerjaan (jobs) itu sendiri punah. Untuk itu perlu diantisipasi dengan mempersiapkan SDM Kontemporer yang memiliki keunggulan dibarengi dengan ketrampilan yang bukan hanya biasa-biasa saja, untuk menyongsong kehidupan di Era Industri 4.0.

Kualitas sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam setiap gerak pembangunan, sebab hanya dari sumber daya manusia yang berkualitas tinggillah yang dapat mempercepat pembangunan bangsa. Jumlah penduduk yang besar, apabila tidak diikuti dengan kualitas yang memadai, hanyalah akan menjadi beban pembangunan.

Di era Revolusi Industri keempat ini, harus dihadapi dengan Sumber Daya Manusia Kontemporer (SDM Kontemporer) yang berkualitas, kreatif, berinovasi serta mampu bersaing dan beradaptasi sesuai dengan perkembangan teknologi. Seperti kita ketahui revolusi Industri 4.0 telah membawa inovasi teknologi

yang membawa dampak disrupsi atau perubahan mendasar terhadap kehidupan masyarakat, dimana saat ini banyak aktivitas manusia yang sudah tergantikan oleh teknologi digital bahkan ada beberapa yang sudah digantikan dengan robot. Adanya pergeseran tenaga kerja manusia kearah digitalisasi merupakan bentuk tantangan yang harus kita hadapi dan carikan solusinya. Peran manusia setahap demi setahap diambil alih oleh mesin otomatis.

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya bertolak dari keinginan utama di beberapa negara Asia dengan jumlah penduduk yang besar sebagai modal dasar (asset) bagi pembangunan dan tidak semata-mata hanya menjadi beban dalam pembangunan itu sendiri. Tanggal 09 sampai dengan 15 Oktober 2019 di Bangkok, diadakan Ministerial Conference on Social Welfare and Social Development untuk negara-negara di Wilayah Asia dan Pasifik. Topik utama yang dibicarakan menyangkut usaha-usaha yang berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Development). Topik satu ini menjadi topik perbincangan yang cukup menarik dalam era pembangunan saat ini.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi penting, karena keadaan perekonomian yang kurang menguntungkan, seperti yang terjadi dewasa ini. Pendidikan diharapkan berperan lebih banyak dalam program-program Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan mengarah pada penumbuhan serta pembinaan etos kerja yang positif. Etos kerja yang diharapkan dapat mengubah sikap manusia dalam menghadapi pembangunan tersebut. Dalam masa pembangunan dewasa ini tampaknya perlu dikembangkan sikap yang menekankan pada inisiatif dan tidak sekedar menunggu kesempatan.

Upaya untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai modal dasar pembangunan selalu dikaitkan dengan usaha untuk mengembangkan kualitas manusia tersebut. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (penduduk) yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia,

tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan percepatan suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu persyaratan utama.

Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir, dan memiliki keterampilan-keterampilan lain. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik tersebut maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Mengingat faktor pendidikan sangat dibutuhkan dalam upaya pembanguan kualitas SDM KONTEMPORER, maka pemerintah harus meningkatkan pendidikan sebagai prioritas utama.

Revolusi Mental juga harus dijalankan mulai dari mengubah mindset negatif dan ketakutan terhadap 'Industri 4.0 akan mengurangi lapangan pekerjaan atau paradigma bahwa teknologi itu sulit'. Kita harus berusaha untuk terus menerus meningkatkan kemampuan belajar, ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan era Industri 4.0, sehingga kita akan mempunyai daya saing yang lebih kuat. Kita tentu berharap Revolusi Industri ini tetap dalam kendali. Harus tercipta kesadaran bersama baik oleh pemerintah, dunia usaha maupun masyarakat, bahwa perubahan besar dalam Industri 4.0 adalah keniscayaan yang tidak bisa dihindari.

Kaum millennial sebagai generasi penerus, harus dapat menjadi personal yang siap bersaing tidak hanya di negara sendiri namun juga diranah internasional, terutama menghadapi MEA dimana pasar pasar dari berbagai negara ikut bersaing. Kita tidak bisa menjadi pribadi yang biasa-biasa saja. Prof.Dwi Korita Karnawati, pernah menyampaikan bahwa "Revolusi Industri 4.0" dalam 5 (lima) tahun mendatang akan menghapus 35% jenis

pekerjaan dan bahkan 10 tahun yang akan datang jenis pekerjaan yang hilang bertambah menjadi 75%." Hal ini akan menyebabkan tingkat pengangguran di Indonesia akan terus bertambah jika SDM Kontemporer nya tidak berkualitas. Oleh sebab itu maka kita harus benar-benar mempersiapkannya.

Adapun arah pengembangan SDM Kontemporer dimasa Era Industri 4.0 ini adalah pengembangan kepada SDM K Kontemporer yang mau dan mampu memiliki ketrampilan-ketrampilan baik mempergunakan pikiran dan perbuatan dalam menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu dengan efektif, sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor yang datangnya bukan hanya dari dalam negeri tapi juga mungkin datang dari luar negeri.

Bagaimana model atau konsep upaya pengembangan SDM kontemporer yang dibutuhkan dalam Era Industri 4.0 ini antara lain:

1. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (calon) karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pelatihan dan pengembangan SDM KONTEMPORER yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan, sehingga karyawan mampu memahami sistem dan prosedur, kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas di perusahaan, mampu memahami sasaran yang akan dicapai, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat memahami dan mengatasi setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, yang pada akhirnya memahami, mendukung dan menerapkan perilaku yang dituntut perusahaan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi jelas berpengaruh pada suatu perusahaan. Ada jabatan-jabatan baru yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Misalnya seorang marketing and communication senior

belum punya skill untuk memimpin marketing online, karena hal itu adalah hal baru untuk dirinya. Dengan demikian, diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

2. Workshop

Definisi workshop adalah sebuah kegiatan atau acara yang dilakukan, dimana beberapa orang yang memiliki keahlian di bidang tertentu berkumpul untuk membahas masalah tertentu dan mengajari para peserta. Workshop bisa juga diartikan sebagai latihan dimana peserta bekerja secara individu maupun secara kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas, yang sebenarnya untuk mendapatkan pengalaman. Singkatnya, workshop merupakan gabungan antara teori dan praktek. Di dalam sebuah workshop berkumpul sekelompok orang yang memiliki minat/perhatian dan keahlian yang sama di bidang tertentu, dimana mereka akan berkumpul dibawah arahan beberapa ahli untuk menggali satu atau beberapa aspek khusus suatu pembahasan dan pemecahan suatu masalah.

3. Vokasi (Pendidikan Kejuruan)

Pendidikan vokasi (kejuruan) adalah pendidikan tinggi yang menunjang pada penguasaan keahlian terapan tertentu, yang menekankan pada keahlian praktikal yang dibutuhkan untuk langsung terjun ke dunia kerja nyata. Pendidikan vokasi ini meliputi program pendidikan Diploma (1 sampai 4). Lulusan pendidikan vokasi akan mendapatkan gelar vokasi/gelar ahli madya. Keistimewaan pendidikan Vokasi ini adalah: lebih praktis, banyak pilihan program, banyak pilihan institusi. Biasanya satu program membahas topik yang spesifik.

Misalnya: design grafis multimedia, pariwisata dan perhotelan, manajemen retail, pengembangan software,

desain interior, teknik otomotif, penata rambut, kuliner hingga pelaku ekonomi kreatif.

4. Sertifikasi

Pemerintah perlu mewajibkan tenaga kerja di Indonesia memiliki sertifikasi profesi untuk meningkatkan jumlah pekerja bersertifikat. Tujuan tenaga kerja di Indonesia bersertifikat nantinya dapat memunculkan standar kompetensi SDM Kontemporer. Standar itu menjadi sebuah acuan penilaian apakah pekerja sudah memenuhi standar atau belum sehingga daya saing SDM KONTEMPORER dan produktivitas pekerja akan meningkat. Dengan demikian kualitas tenaga kerja yang bersertifikasi merupakan jaminan kualitas sumber daya manusia, Mengacu pada Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor M/5/HK.04.00/VI/2019 tanggal 22 Juli 2019, tentang pemberlakuan wajib sertifikat kompetensi terhadap jabatan bidang manajemen sumber daya manusia, maka setiap jabatan bidang manajemen SDM Kontemporer di setiap perusahaan WAJIB memiliki sertifikat kompetensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Dengan diterapkannya 4 konsep pengembangan tersebut diatas, maka diharapkan SDM Kontemporer Indonesia dapat memiliki keahlian, memiliki kreativitas dan inovasi untuk mampu bersaing di era Revolusi Industri 4.0. Memiliki kemampuan mengkombinasikan beberapa teknologi sehingga mampu menemukan suatu inovasi yang dapat dipergunakan/diterapkan dalam percepatan penyelesaian pekerjaan. Adapun skill dimaksud adalah:

Complex Problem Solving (CPS)

SDM Kontemporer yang diharapkan memiliki kecakapan dalam keterampilan pemecahan masalah tingkat lanjut. Pemecahan masalah yang kompleks dianggap sebagai sebuah keahlian yang berbeda dibandingkan dengan pemecahan masalah secara umum.

Ini jelas dibutuhkan dan akan menguntungkan baik individu maupun perusahaan untuk menghadapi tantangan pekerjaan dimasa mendatang.

- **Social Skill**
Kemampuan untuk berinteraksi, koordinasi, negosiasi, persuasi, mentoring, kepekaan dalam memberikan bantuan hingga Emotional Intelligence.
- **Process Skill**
Kemampuan untuk active listening, logical thinking and monitoring self & the others.
- **System Skill**
Kemampuan untuk dapat melakukan judgement dan keputusan dengan pertimbangan cost & benefit serta memiliki kemampuan untuk mengetahui bagaimana sebuah sytem dibuat dan dijalankan.
- **Cognitive Abilities**
Skill yang terdiri dari antara lain: Cognitive Flexibility, Creativity, Logical Reasoning, Problem Sensitivity, Mathematical Reasoning and Visualization.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ambar dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto S, 2010, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi, PT. RinekaCipta, Jakarta
- Amstrong, Michahels. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Elex MediaComputindo
- Astri Yuda, 2011. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertunanan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta.
- J. Winardi, 2009, Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta
- Malayu S.P Hasibuan, 2010, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PTBumi Aksara, Jakarta
- Mathis, Robeth, John H. Jackson, 2009, Human Resource Management, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung Mangkunegara, 2011, Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan. Bandung:
- Refika Aditama Moekijat, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Pandji Anoraga, 2009, Manajemen Bisnis, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana

Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Prawirosentono, Suyadi. 2008. Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE

Ridwan. 2012, Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula, Alfabeta, Bandung.

Sari. 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo

Suprayitno, 2007, Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di DPU-LLAJ Karanganyar.

Sedarmayanti, 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ketiga, CV. Mandar Maju, Bandung

Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Refika Aditama, Bandung.

Singodimedjo, 2009, Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja. Surabaya. SMMAS

Soekidjo Notoatmodjo, 2009, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Rineka Cipta, Jakarta

Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), Alfabeta, Bandung.

T. Hani Handoko, 2011, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta

Tutik Pebrianti, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta

Veithzal Rivai, dkk. 2013, Commercial Bank Management: Manajemen

Perbankan Dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Rajawali Pers, Jakarta

Wilson Bangun, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung

Yuliani, 2010, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja di Balai Latihan Pendidikan Teknik (BLPT) Yogyakarta.

Bab 9

Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Pendahuluan

Kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk menentukan kinerja karyawannya, dengan harapan yang ada sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi. Budaya kerja dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Juga suatu hal yang menjadi kebutuhan atau kewajiban bagi seluruh karyawan agar suatu perusahaan dapat berjalan dan mencapai tujuannya dengan prestasi ataupun kebiasaan baik yang selalu dilakukan.

Sumber daya manusia penting bagi suatu organisasi, maka secara tidak langsung sumber daya tersebut merupakan harta paling berharga. Melalui SDM suatu organisasi akan berkembang dan sebaliknya, kehancuran suatu organisasi dapat ditentukan oleh sumber daya manusia. Untuk itu konsep pengelolaan pegawai atau karyawan menjadi penting dalam organisasi dalam menjalankan manajemen yang dilaksanakan (Kusbandono, 2018).

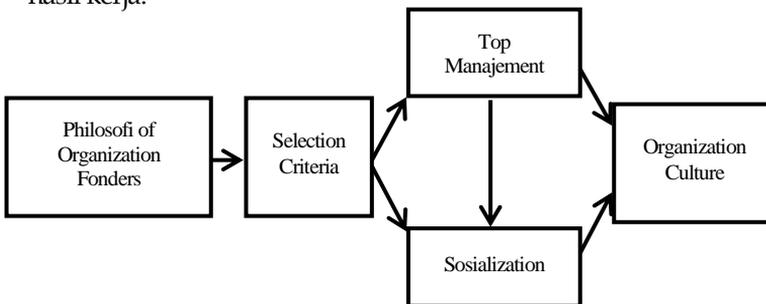
Pengertian Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Budaya kerja merupakan cara pandang yang membutuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini karyawan tersebut dalam mewujudkan prestasi kerja yang baik dan semuanya mempunyai arti proses yang panjang dan terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri.

Menurut (Nelliraharti & Suri, 2019), Budaya kerja merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi itu

sendiri. Budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas.

Sedangkan menurut (Pentury, 2017) budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Sedangkan motivasi kerja merupakan keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Hal ini berkaitan dengan penyelesaian tugas yang dibebankan kepada pegawai, penghargaan atas prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, perbedaan pendapat yang terjadi antara pegawai dengan atasan, perhatian yang diberikan oleh atasan seperti pujian, peningkatan kualitas diri dalam menghadapi persaingan, hubungan dengan rekan sekerja, motivasi dalam menyalurkan kemampuan yang dimiliki pegawai, tantangan dalam pekerjaan dan penghasilan yang sesuai dengan hasil kerja.



Sumber: karya ilmiah

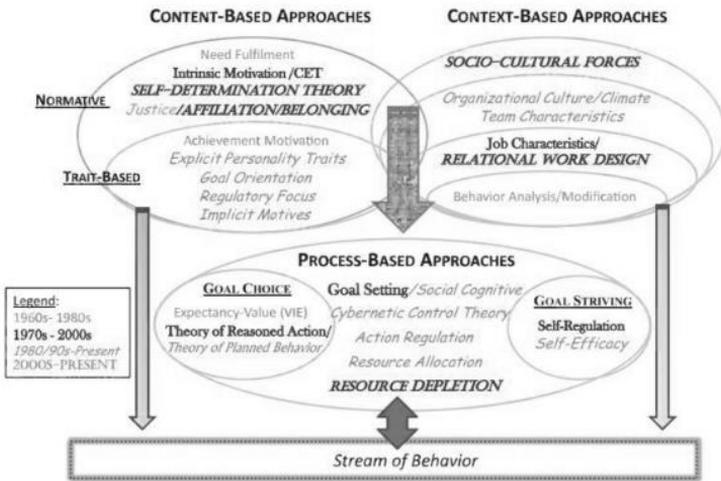
Gambar 6.1 Pembentukan Budaya Organisasi

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut (Nelliraharti & Suri, 2019), Motivasi kerja adalah kemauan seorang untuk mengarahkan kemauan, keahlian dan keterampilan dalam bekerja. Karyawan dengan motivasi yang

tinggi akan bekerja secara maksimal dan optimal sebagai bentuk perilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sedangkan menurut (Arep & Tanjung, 2021), motivasi kerja merupakan Alasan personal mengapa individu menjalankan pekerjaan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan di mana ini merupakan proses psikologis yang berlangsung dalam diri seseorang namun dapat dilihat dari arah, intensitas, dan persistensi tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu.



Sumber: karya ilmiah

Gambar 6.2 Pendekatan Utama Motivasi Kerja

Manfaat Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan (Wahyuningsih et al., 2018). Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi.

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik yaitu:

1. meningkatkan jiwa gotong royong
2. meningkatkan kebersamaan
3. saling terbuka satu sama lain

4. meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. meningkatkan rasa kekeluargaan serta membangun komunikasi yang lebih baik.

Motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

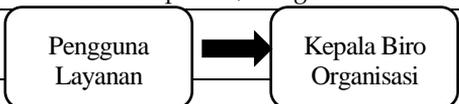
Motivasi kerja menjadi hal yang penting bagi setiap perusahaan, terutama manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi dalam perusahaan untuk meningkatkan produksi dan penekanan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

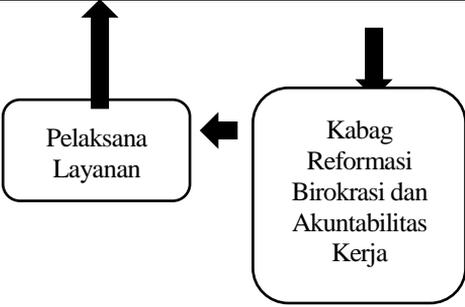
Penyediaan Layanan Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Pelayanan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Pelayanan juga merupakan proses kegiatan pemenuhan kebutuhan masyarakat berkenaan dengan hak-hak dasar dan hak pemberian yang wujudnya dapat berupa jasa dan layanan.

Standar Pelayanan Pelaksanaan Budaya Kerja

I. Jenis Pelayanan : Pelayanan Data & Informasi

No	Komponen	Uraian
1.	Persyaratan Pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengguna Layanan menyampaikan dokumentertulis, ditujukan ke alamat : Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, Jalan Pahlawan Nomor 110, Bubutan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60174 2. Hadir Langsung di Kantor Biro Organisasi (sesuai alamat diatas), menunjukkan identitas pribadi, mengisi buku tamu
2.	Sistem, mekanisme dan	 <pre> graph LR A[Pengguna Layanan] --> B[Kepala Biro Organisasi] </pre>

No	Komponen	Uraian
	prosedur	 <pre> graph TD A[Kabag Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kerja] --> B[Pelaksana Layanan] B --> C[] </pre> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengguna Layanan menyampaikan surat resmi ditujukan kepada Kepala Biro Organisasi 2. Kepala Biro Organisasi mendisposisikan surat permohonan kepada Kabag RB dan Akuntabilitas 3. Kabag RB dan Akuntabilitas memberikandisposisi/ menugaskan Pegawai yang berkompeten untuk memberikan informasi kepada pengguna pelayanan 4. Pegawai memberikan informasi 5. Pengguna Layanan Langsung datang di Kantor Biro Organisasi (sesuai alamat diatas), menunjukkan identitas pribadi, mengisi buku tamu 6. Pengguna Layanan mengisi survey kepuasan masyarakat elektronik
3.	Jangka Waktu Penyelesaian	<ol style="list-style-type: none"> 1 Melalui Surat Permohonan : menerima jawaban setelah 1 hari surat permohonan diterima oleh Kepala Biro Organisasi 2 Datang Langsung : 1 (satu) jam sejak Permintaan informasi disampaikan
4.	Biaya/tarif	Tidak dipungut biaya (gratis)
5.	Produk Layanan	Informasi yang diperlukan berkaitan dengan Pelaksanaan Budaya Kerja baik secara lisan maupun tulisan (hardcopy dan softcopy), antara

No	Komponen	Uraian
		<p>lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produk-produk peraturan atau kebijakanlain - Data dan informasi yang lain berkaitan dengan Pelaksanaan Budaya Kerja

Sumber: karya ilmiah

Jenis Peyediaan Layanan Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan pemerintah sebagai penyelenggara negara terhadap masyarakat guna memenuhi kebutuhan dari masyarakat itu sendiri dan memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kualitas yang memenuhi harapan publik dimulai dari kebutuhan warga terhadap pelayanan pemerintah yang berakhir pada persepsi masyarakat terhadap hasil pelayanan (NOVITA, 2022).

Jenis budaya kerja:

- **Clan Culture**

Budaya kerja yang pertama yaitu *clan culture*.

Bagaikan kelompok atau klan yang hidup bersama, budaya satu ini menekankan aspek kolaborasi di mana anggotanya menganggap diri mereka sebagai satu keluarga besar yang saling terlibat satu sama lain.

Organisasi yang mengadopsi budaya ini diikat oleh komitmen dan tradisi, dengan nilai utama berupa *teamwork*, komunikasi, dan kesepakatan. Kepemimpinan yang ada pada *clan culture* berbentuk *mentorship*.

- **Adhocracy Culture**

Budaya ini didasarkan oleh energi dan kreativitas. Setiap karyawan diharapkan berani mengambil risiko, dengan sosok pemimpin yang dipandang sebagai inovator.

Nilai utama yang dianut biasanya didasari oleh perubahan yang ada, dan salah satu hal yang menyatukan perusahaan yaitu eksperimen yang diikuti dengan kebebasan individu.

- **Market Culture**

Di antara 4 budaya kerja yang ada bisa dibilang budaya ini yang paling agresif.

Kebalikan dari *clan culture*, *market culture* justru dianggap sebagai budaya yang bisa menghambat proses pembelajaran.

Budaya yang satu ini tidak hanya menekankan aspek kompetitif dengan pesaing di industri, tetapi juga antar karyawan dalam organisasi. Karyawan akan dituntut untuk memenuhi tujuan yang sulit dan performa mereka akan menentukan hasil yang didapat, apakah itu bonus ataupun hukuman.

Penekanan pada performa ini sebenarnya diharapkan bisa menjadi motivasi bagi karyawan untuk berprestasi. Namun, banyak kritik justru berpendapat bahwa hal ini bisa menimbulkan budaya yang tidak sehat, seperti ketidakjujuran dan mengurangi produktivitas.

- **Hierarchical Culture**

Struktur perusahaan menjadi salah satu faktor penentu di budaya *hierarchical*. Praktik bisnis pada budaya ini ditentukan oleh struktur, aturan, dan kontrol atasan.

Proses yang terkontrol serta pengawasan yang cukup dianggap penting bagi produktivitas dan kesuksesan karyawan. Perusahaan disatukan oleh aturan dan kebijakan formal untuk mencapai stabilitas.

Jenis motivasi kerja:

- **Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari kemauan diri sendiri untuk melakukan sesuatu tanpa adanya imbalan eksternal yang jelas seperti mendapat hadiah atau bonus.

Contoh motivasi intrinsik adalah ketika kamu mengerjakan pekerjaan yang baru dan merasa yakin jika pekerjaan tersebut akan bermanfaat bagi kamu secara

pribadi. Dengan keyakinan itu, maka kamu akan menikmati prosesnya dan sukarela mengerjakannya. Jenis motivasi intrinsik seperti ini sangat bagus dimiliki dan terus dijaga, sebab kamu tidak membutuhkan orang lain untuk menginspirasi atau mendorong kamu. Selain itu, bentuk motivasi seperti ini juga lebih lama bertahan karena itu berasal dari keyakinan diri sendiri.

- **Motivasi ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang mengacu pada perilaku yang didorong oleh penghargaan eksternal seperti gaji, pengakuan, pujian, nilai, ketenaran dan sebagainya. Jenis motivasi ini berasal dari luar individu berbeda halnya dengan motivasi intrinsik yang berasal dari dalam keyakinan diri sendiri. Salah satu contoh motivasi ekstrinsik adalah saat seseorang developer tetap mengerjakan pekerjaan rutin setiap hari yang tidak menyenangkan karena alasan untuk mendapatkan uang. Meski motivasi ekstrinsik bisa bermanfaat untuk beberapa kasus tertentu, akan tetapi ini bisa menyebabkan kelelahan atau kehilangan efektivitas seiring waktu.

Tujuan Penyediaan Layanan Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Budaya kerja dan motivasi kerja dalam memberikan pelayanan publik merupakan sebuah tolak ukur atau standar yang digunakan dalam suatu lembaga yang mana budaya kerja adalah suatu adat atau kebiasaan yang dilakukan disuatu instansi yang bertujuan untuk menghasilkan suatu pelayanan publik yang efektif dan berkaitan dengan keramahan dari penyedia layanan, waktu pelayanan yang jelas dapat dilayani secara cepat, tepat dan akurat. Lalu, sanggup memberikan pelayanan yang baik dan menyenangkan serta sopan dalam berperilaku agar dapat saling menghormati satu sama lain. Dalam hal ini, penyedia layanan harus berorientasi pada pelanggan dalam memberikan apa yang diperlukan atau dibutuhkan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Dalam suatu lingkungan tempat kerja, akan selalu melibatkan tenaga kerja. Besar kecilnya, tergantung dari jenis layanan kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Dapat berupa layanan jasa, perusahaan yang memproduksi suatu barang, atau suatu layanan jual beli suatu barang. Menghidupkan budaya kerja di lingkungan kerja memiliki beberapa tujuan, di antaranya adalah.

1. Memberikan pembeda yang jelas antara satu lingkungan kerja dengan lingkungan kerja yang lain untuk memunculkan ciri khas atau karakteristik suatu lingkungan kerja.
2. Sebagai bentuk dukungan untuk menyatukan komitmen, agar sesuai dengan visi dan misi suatu lingkungan kerja, bukan berdasar kepentingan pribadi atau individu.
3. Agar terjadi keselarasan dalam melaksanakan tugas dan kewenangan dalam suatu lingkungan kerja.
4. Untuk merekatkan hubungan profesional antara sumber daya manusia yang satu dengan yang lain.

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan untuk meningkatkan kerja keras dan semangat karyawan, yaitu:

1. Untuk mendorong gairah serta semangat kerja para karyawan terutama dalam perusahaan
2. Meningkatkan moral serta kepuasan kerja dari karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja para karyawan
4. Mampu mempertahankan loyalitas serta kestabilan karyawan
5. Para karyawan menjadi lebih disiplin, sehingga masalah absensi menjadi turun
6. Untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang baik
7. Untuk meningkatkan daya kreatifitas serta partisipasi karyawan
8. Untuk membuat para karyawan memiliki sikap tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang mereka ambil

Langkah Dasar Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

Langkah dasar budaya kerja

1. Integritas

- 1) Bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar
 - 2) Berpikiran positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi
 - 3) Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - 4) Menolak korupsi, suap dan lain-lain
2. Profesionalitas
- 1) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan
 - 2) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja
 - 3) Melakukan pekerjaan secara teratur
 - 4) Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu
 - 5) Menerima *reward and punishment* sesuai dengan ketentuan
3. Inovasi
- 1) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan
 - 2) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif
 - 3) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi
 - 4) Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah
 - 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien
4. Tanggung jawab
- 1) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu
 - 2) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan
 - 3) Mengatasi masalah dengan segera
 - 4) Komitmen dengan tugas yang diberikan
5. Keteladanan
- 1) Berakhlak terpuji
 - 2) Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil
 - 3) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat
 - 4) Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri
- Langkah dasar motivasi kerja

1. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Suasana tempat kerja sangat penting bagi karyawan. Maka, buatlah ruang kerja yang nyaman, dipenuhi semangat dan energi positif. Juga dapat memberikan kebebasan pada setiap karyawan untuk mengatur meja kerja dengan ornamen yang mereka inginkan asalkan tidak berlebihan.

2. Menerapkan Cara Berkomunikasi Efektif

Meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan dengan [membangun komunikasi efektif](#) di tempat kerja. Dapat memulainya dengan rutin mengadakan diskusi secara langsung, atau komunikasi secara tatap muka.

3. Memberi Apresiasi Atas Prestasi

Menghargai kinerja pekerja akan memperkuat keterlibatan dalam mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan. Berilah apresiasi atas apa yang telah dikerjakan untuk menunjukkan bahwa merasa bangga dengan pencapaian yang telah dilakukan.

4. Memperhatikan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan tidak melulu soal bonus, tunjangan atau keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan saja. Kesejahteraan karyawan juga bisa dicapai dengan tidak memberikan beban target di luar kemampuan karyawan.

5. Memberikan Kepercayaan dan Rasa Hormat

Memberikan kepercayaan dan memperlakukan pekerja dengan rasa hormat adalah salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berilah sedikit kebebasan pada karyawan untuk mengatur beban kerja mereka sendiri dan menentukan siklus kerja yang membuat mereka nyaman dan [bekerja lebih produktif](#).

Langkah dasar yang dimaksud adalah bahwa :

1. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi
2. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku sehari-hari
3. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai
4. Budaya kerja dikembangkan dengan mempertimbangkan ajaran agama, konstitusi (peraturan perundang-undangan), kondisi sosial dan budaya setempat
5. Budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan
6. Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai-nilai organisasi. Dengan adanya perubahan/perbaikan dalam budaya organisasi, maka arah perubahan reformasi birokrasi dan hasil yang diharapkan adalah:
 - Terciptanya organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).
 - Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*
 - Adanya peraturan perundang-undangan dengan regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
 - SDM yang berintegritas, netral, kompeten, kapabel, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
 - Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
 - Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi

- Terwujudnya pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat
- Terbangunnya pola pikir (mind set), dan budaya kerja (culture set) aparatur sehingga terwujudnya birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Runtu, J mendey, M. O. (2015). Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1330.
- Ardani, J., Santoso, B., & Nurmayanti, S. (2017). Universitas mataram. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1), 1–16.
- Arep, I., & Tanjung, H. (2021). *Manajemen Motivasi*. April.
- Geffenberger, K. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Gunastri, N. M. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Ni Made Gunastri (Dosen STIMI “ Handayani ” Denpasar). *Forum Manajemen*, 11(2), 77–86.
- Hasan, S. (2017). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM BNI Syariah*.
- Irmalasari, F., Program, N. M., & Perpustakaan, S. I. (2017). Strategi Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) dalam Meningkatkan Mutu Layanan: Studi Kasus Subdirektorat Layanan Arsip Strategy of National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Improving Service Quality: Case Study Sub Directorate of Archiv. *Record and Library Journal*, 3(2).
- Kusbandono, D. (2018). Penerapan Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 3(3), 747. <https://doi.org/10.30736/jpim.v3i3.196>
- Nelliraharti, N., & Suri, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Biro AUPK UIN Ar-Raniry , Banda Aceh. *Journal Of Education Science*, 5(2), 13–23.
- NOVITA, S. N. (2022). *Budaya Kerja Dalam Memberikan Pelayanan Publik Di Dinas Sosial Kabupaten Lampung Utara*. <http://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/18646%0Ahttp://repository.radenintan.ac.id/18646/1/COVER%2C%20BAB%20BAB%20DAPUS%20NOVITA%20SARI%20NADA.pdf>

- Pentury, G. M. (2017). Karakteristik, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr . M . Haulussy-Ambon). *Sosoq*, 5(1), 1–10. <https://ojs.unpatti.ac.id/index.php/sosoq/article/download/97/69>
- Sanapiah, A. (2008). Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. *Jurnal Pendidikan*, 43. <http://blog.ub.ac.id/horassitumorang/files/2012/05/Jurnal-Penelitian-MSDM-23.pdf>
- Wahyuningsih, U., Faizah, N., & Agustin, N. H. (2018). *Budaya Kerja Direktorat PSMA*. 147. WWW.psm.kemedikbud.go.id

Bab 10

Empowerment dan Engagement

Pendahuluan

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit denganapa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Muliana *et al.*, 2020).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat

dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

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, menggenjalkan 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.

Peran *Empowerment* dan *Engagement* Dalam Menghadapi Era Digital

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 (Putri *et al.*, 2021). 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. 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 (Suryani *et al.*, 2021). Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Kondisi seperti yang telah diungkapkan di atas menunjukkan bahwa faktor manusia sangat berperan aktif dalam peningkatan dari mutu perusahaan tersebut. Hal ini terkait juga dengan teknologi yang ada. Banyak kasus menunjukkan bahwa teknologi sudah maju namun ketersediaan sumber daya manusianya sangat minim. Ini dikarenakan ketidaksiapan bagi organisasi tersebut untuk melaksanakan kemajuan yang optimal.

Sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap individu atau sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi. Dengan demikian diharapkan setiap individu juga siap menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga pada akhirnya aktivitas dalam perusahaan/organisasi tetap dapat berjalan dengan lancar dan tujuan ataupun target perusahaan/organisasi dapat tercapai (Djajasinga *et al.*, 2021). Sehubungan dengan hal tersebut, munculah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak para pekerja atau karyawan yang masuk terlambat, bermalas-malasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Produktivitas kerja menurut (Cascio, 2003) adalah produktivitas sebagai pengukuran output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Produktivitas kerja menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu. Berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, idealnya membutuhkan kriteria yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda dalam mencapai hasilnya. Makin rumit pekerjaan, maka standar operating procedure yang ditetapkan semakin detail dan menjadisyarat mutlak yang harus dipenuhi.

Pengertian *Empowerment* dan *Engagement*

Istilah *empowerment* sudah muncul sejak tahun 1940an, namun masih menjadi oleh banyak pihak termasuk akademisi sampai dengan

tahun 1970an, kemudian ketika persaingan global dan tekanan akan tuntutan pengembang kualitas berkesinambungan maka memasuki awal tahun 1980an banyak perusahaan di Amerika Serikat menerapkan program *employee empowerment* atau pemberdayaan karyawan (Fernandez and Moldogaziev, 2013). Sehingga pada tahun 1981 ketika fenomena psikologi kelompok atau psikologi komunitas berkembang, *empowerment* menjadi topik yang sangat menarik untuk dibahas (Rappaport, 1987).

Rappaport (1987) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai suatu proses, suatu mekanisme dimana orang, organisasi dan komunitas (kelompok masyarakat) mendapatkan kemampuan untuk menguasai pekerjaan atau urusan mereka. Sedangkan Fernandez & Moldogaziev (2013) menjelaskan bahwa untuk dapat mendefinisikan *empowerment* maka harus memilih sisi mana yang akan dilihat karena ada 2 pandangan berbeda. Pertama, dari sisi psikologi, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai sebuah konstruksi motivasi yang mirip dengan keadaan suatu pikiran atau seperangkat kognisi (Fernandez and Moldogaziev, 2013). Kedua, dari sisi management, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai suatu proses pada saat seorang pemimpin berbagi kekuasaan dengan bawahannya untuk memaksimalkan potensi atau kemampuan mereka melalui identifikasi kondisi awal dengan menyediakan informasi yang efektif dan pengetahuan yang mendukung (Sinding & Waldstrom, 2014). Sedangkan Kinicki & Fugate (2018) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, kesejahteraan dan sikap positif karyawan.

Dari sisi psikologi, definisi yang diajukan oleh Rappaport (1987) menunjukkan bahwa *empowerment* merupakan kondisi psikologi seseorang yang meyakini bahwa pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki akan memberikan kontribusi positif pada aktivitas kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa *empowerment* merupakan kepercayaan diri yang timbul karena kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kinicki & Williams (2019) menyebut istilah *empowerment* sebagai *self-efficacy*. Hal ini didasari pada kenyataan bahwa seseorang akan merasa mampu

menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan apabila memiliki kemampuan yang berkaitan dengan tugas yang dibebankan.

Dari sisi management, definisi yang diajukan oleh Conger & Kanungo (1988) didasarkan pada penjelasan Burke di tahun 1986 bahwa konsep *empowerment* berasal dari kata “*to empower*” yang mengandung pengertian pemberian kekuasaan atau pendelegasian wewenang. Lebih lanjut, Burke menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang dan desentralisasi dari kekuasaan dalam pengambilan keputusan merupakan inti dari gagasan *empowerment* (pemberdayaan). Selain itu, Bowen & Lawler III (1995) menjelaskan bahwa konsep dan filosofi panduan aktivitas *empowerment* (pemberdayaan) adalah nonbirokrasi dan berorientasi pada partisipasi anggota organisasi sehingga potensi mereka dapat muncul dan berkembang secara bebas. Hal ini didukung dengan pernyataan Mullins (2011) bahwa *empowerment* adalah pemberian kebebasan yang lebih besar kepada anggota organisasi, otonomi dan kontrol diri atas pekerjaan mereka, dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan

Secara keseluruhan, baik dari pandangan psikologi maupun ilmu manajemen, konsep *empowerment* memiliki pengertian sebagai proses mengembangkan potensi diri, baik dari sisi pengetahuan, kemampuan dan juga perilaku, dalam menghadapi dan menjalankan aktifitas dan tugas dari pekerjaan yang dibebankan melalui pendelegasian wewenang dan kebebasan yang lebih besar dari pimpinan atau atasan langsung dengan pengetahuan dan informasi yang efektif.

Sedangkan istilah *engagement* pertama kali muncul pada tahun 1990 yang diperkenalkan oleh Khan pada saat menyadari bahwa setiap individu memiliki peran pribadi (*self-in-role*) pada setiap pekerjaan yang dilakukan, Khan juga menemukan bahwa setiap orang dapat melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan tersebut dengan memutuskan apakah mereka akan sepenuhnya masuk dalam pekerjaan tersebut atau tidak secara mental dan juga sikap. Istilah yang Khan gunakan adalah *engagement* (keterlibatan) dan *disengagement* (ketidakterlibatan).

Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* (keterlibatan) sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka,

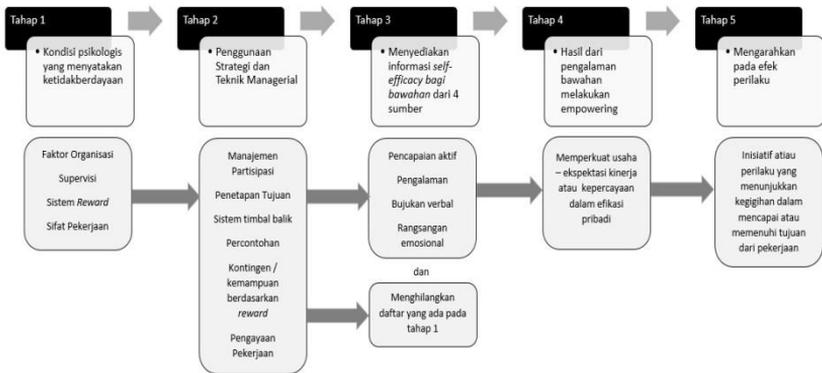
dengan kata lain dalam keterlibatan, orang melakukan pekerjaan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran dalam pekerjaan mereka. Sedangkan Kinicki & Williams (2019) mendefinisikan *engagement* sebagai sebuah keadaan mental di mana seseorang melakukan aktivitas pekerjaan dengan penuh energi dan antusiasme sehingga sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas tersebut. Sementara Robbins & Judge (2022) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu tingkatan (level) antusiasme seseorang dalam merasakan dan melakukan pekerjaannya. Di sisi lain, Leiter & Bakker (2010) mendefinisikan (*work*) *engagement* atau keterikatan (kerja) adalah rasa positif, keadaan bahagia dan nyaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan dan memotivasi yang dapat dilihat sebagai lawan rasa dari kelelahan bekerja.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat di lihat bahwa konsep *engagement* menunjukkan bahwa seseorang akan cenderung memperlihatkan perilaku positif terhadap pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan apabila mereka merasa senang, nyaman, bahagia serta tidak merasa lelah setelah melakukan aktivitas tersebut dan cenderung lupa waktu apabila sudah terlibat dalam aktivitas ataupun pekerjaan tersebut. Sehingga dapat didefinisikan bahwa *engagement* adalah rasa positif yang memberikan dampak kebahagiaan, kenyamanan, rasa puas seseorang akan pekerjaan atau aktivitas perdebatan yang dilakukan dan menimbulkan rasa antusiasme serta ketertarikan yang besar dalam melakukan pekerja tertentu sehingga cenderung fokus dan tenggelam pada saat melakukannya.

Proses *Empowerment* dan *Engagement*

Seperti yang telah dijelaskan bahwa *empowerment* (pemberdayaan) merupakan suatu proses pembelajaran bagi seseorang untuk dapat memiliki kemampuan dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhannya akan pekerjaan yang dibebankan sehingga ada beberapa tahap yang dilalui agar proses *empowerment* dapat menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Conger & Kanungo (1988) menjelaskan bahwa terdapat 5 tahapan proses *empowerment* (lihat gambar 1) dalam suatu organisasi yang harus diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen agar memberikan hasil yang

signifikan bagi organisasi. Pertama, melakukan diagnosa atas kondisi di dalam organisasi yang menyebabkan perasaan ketidakberdayaan diantara para bawahan. Hal ini dilakukan dengan membuat daftar perasaan ketidakberdayaan anggota organisasi sehingga pengelola organisasi dapat menggunakan strategi pemberdayaan di tahap 2. Pada tahap ketiga, penerapan strategi yang bertujuan tidak hanya menghilangkan beberapa kondisi penyebab ketidakberdayaan tetapi juga lebih penting menyediakan informasi efikasi diri bagi bawahan. Sedangkan di tahap ke-4 para anggota organisasi diharapkan untuk merasakan bagaimana sebenarnya pemberdayaan (*empowerment*) dan dampak perilaku dari *empowerment* dapat dilihat pada tahap 5.



Gambar 8.1 Proses Empowerment
Sumber: Conger & Kanungo (1988)

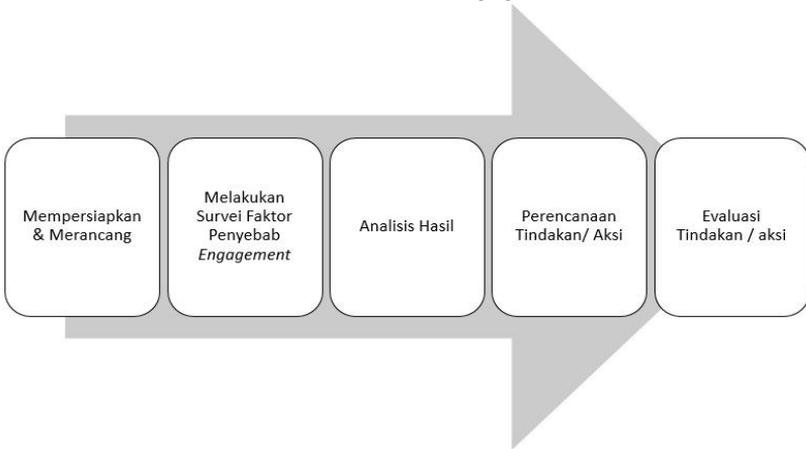
Dilihat dari berbagai perspektif, ada berbagai model proses *engagement* dalam manajemen namun secara mendasar. Para praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa ada 5 langkah umum dalam proses *engagement* seperti terlihat pada gambar 2. Pertama, mempersiapkan dan merencanakan desain proses, pada proses pertama ini organisasi sebaiknya persyaratan khusus dan memutuskan prioritas yang ingin dituju. Setelah itu, merancang proses sesuai dengan prioritas tersebut. Kedua, melakukan survei faktor *engagement* anggota organisasi. Pada langkah ini organisasi merancang

pertanyaan survei keterlibatan anggota organisasi kemudian disebarakan dengan bantuan media yang sesuai dan melakukan evaluasi terhadap data terkumpul. Ketiga, analisis hasil. Ini adalah langkah terpenting dalam keseluruhan proses.

Pada tahap ini laporan dari data hasil survey dianalisis untuk mengetahui apa yang sebenarnya memotivasi anggota organisasi untuk melakukan yang terbaik dan apa yang membuat mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Hasil tersebut dijadikan dasar untuk mempersiapkan langkah berikutnya. Selanjutnya setelah melakukan analisis terhadap hasil survei faktor yang menyebabkan *engagement* dan *disengagement* maka organisasi dapat melanjutkan pada tahap berikutnya yaitu mempersiapkan perencanaan tindakan atau aksi dari program untuk membangun *engagement* anggota organisasi. Pada tahap ini, organisasi harus berhati-hati dan juga memperhatikan setiap detail sehingga program yang disiapkan akan dapat mencapai hasil optimal. Program dan aktivitas yang akan dilakukan sebaiknya melibatkan anggota organisasi secara tepat. Anggota organisasi juga perlu diberi tahu tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, sehingga mereka dapat berhasil menerapkan perubahan yang diinginkan.

Langkah terakhir dari proses *engagement* adalah tindakan tindak lanjut atau evaluasi tindakan yang diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas dan tindakan yang telah diambil sudah ke arah yang benar atau tidak dan apakah aktivitas dan tindakan tersebut memberikan hasil yang diinginkan. Pada proses *engagement*, maka komunikasi menjadi bagian penting dari seluruh proses *engagement* (keterlibatan) anggota organisasi. Komunikasi melibatkan rencana tindak lanjut, memberikan informasi yang tepat waktu dan *engagement* setiap tingkat hierarki organisasi.

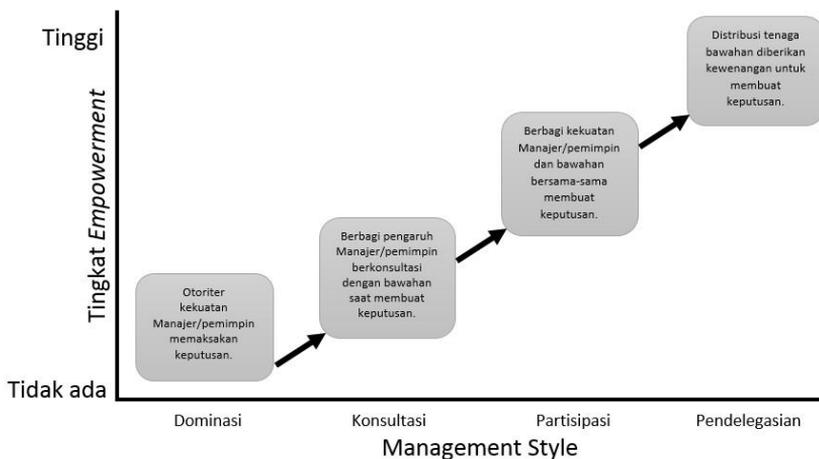
Gambar 8.2 Proses Engagement



Sumber: diadaptasi dari materi employee engagement – online education platform (www.tutorialspoint.com, 2022)

Level Empowerment dan Engagement

Penerapan *empowerment* memberikan dampak yang sangat bervariasi dalam kerangka kerja organisasi. Dampak ini dapat dilihat sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi luaran organisasi seperti kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, tingkat *turnover* karyawan dan tingkat stress karyawan. Dalam penerapannya, organisasi secara bertahap dapat mengimplementasikannya. Gambar 3 menunjukkan level *empowerment* secara bertahap.



Gambar 8.3 Tingkat Empowerment

Sumber: diadaptasi dari Kinicki & Fugate (2018)

Untuk mengetahui perubahan level dari *empowerment* dapat diketahui berdasarkan perubahan dari *psychological empowerment* dari masing-masing anggota organisasi. Kinicki & Fugate (2018) dan Colquitt, LePine, & Wesson (2018) menjelaskan bahwa terdapat 4 dimensi perubahan dalam diri seseorang. Pertama, *meaning* (berarti), hal ini menunjukkan bahwa sebagai anggota organisasi dapat mengetahui nilai dari tujuan kerja baik cita-cita dan hasrat yang diinginkan dengan berpegang pada keyakinan bahwa nilai dan tujuan kerja sejalan dengan manajer atau atasan. Kedua, *competence* (kompetensi), hal ini menunjukkan bahwa individu yakin akan kemampuan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan sukses. Ketiga, *self-determination* (penentu diri) mencerminkan pilihan dalam inisiasi dan melanjutkan tugas kerja dengan keyakinan bahwa kendali atas proses dan luaran pekerjaan adalah diri sendiri. Terakhir *impact at work* (dampak bagi pekerjaan), perasaan seseorang yang menunjukkan bahwa apa yang telah dikerjakan akan memberikan pengaruh pada hasil luaran organisasi.

Selanjutnya, *engagement*. Pada beberapa tahun terakhir, tingkat *engagement* dari anggota organisasi ataupun perusahaan sedang menjadi fokus dan prioritas para praktisi di bidang *Human Resources* (sumber daya manusia), hal ini karena banyak pendapat bahwa tingginya tingkat *engagement* akan menguntungkan semua pihak, baik konsumen, stakeholders dan perusahaan. Tingkat *engagement* (keterlibatan) mempengaruhi kesediaan seseorang untuk bekerja lebih keras di tempat kerja, sehingga cenderung mencintai pekerjaan dan ingin melihat organisasi mereka sukses.

Tingkat *engagement* dibedakan menjadi 2 level (Peters, 2019) yaitu tingkat keterlibatan tinggi (*high level engagement*) dan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*). Peters (2019) menjelaskan bahwa untuk dapat melihat apakah seseorang memiliki rasa keterlibatan (*engagement*) tingkat tinggi atau rendah dapat dilihat dari beberapa tanda seperti: sejauh mana orang tersebut berkomitmen untuk mencapai hasil dan seberapa keras mereka bekerja, gairah dan tujuan untuk apa yang mereka lakukan dan perasaan bahwa mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, seberapa banyak inisiatif yang dilakukan, berapa lama mereka bertahan di organisasi; inovasi dan upaya tingkat tinggi untuk membantu perusahaan atau unit dalam perusahaan untuk mencapai tujuan/strateginya, energi dan antusiasme yang tinggi dan positif; tingkat kepemilikan dan keterlibatan dengan pekerjaan mereka, kesediaan untuk menerima tantangan baru, penerimaan dan keterbukaan terhadap perubahan, standar tinggi yang ditetapkan untuk diri mereka sendiri dalam hal perilaku di tempat kerja, kualitas pekerjaan mereka, fokus pada pelanggan atau klien dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien, upaya untuk mempelajari lebih lanjut tentang bidang pekerjaan dan tugas yang dilakukan dan menjadi lebih inovatif.

Sedangkan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*) ditunjukkan dengan beberapa ciri atau perilaku diantaranya cenderung melakukan sesuatu dengan usaha yang minimum, menampilkan tingkat energi yang rendah atau malas, sering negatif atau sinis terutama tentang apa pun perubahan yang diusulkan perubahan, melihat pelanggan atau klien terlalu banyak menuntut, tidak tertarik

pada pembelajaran dan inovasi karena berpikir terlalu banyak usaha yang harus dilakukan, ingin mengurangi peran dan tanggung jawab mereka daripada memperluasnya, memberikan dampak negatif pada suasana tim

DAFTAR PUSTAKA

- Afwa, A. *et al.* (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, pp. 118-123.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Bowen, D. E. and Lawler III, E. E. (1995) 'Empowering Service Employees', *MIT SLOAN Management Review*, 36(4), p. 73.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Wesson, M. J. (2018) *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Sixth Edit. New York: McGraw-Hill Education.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *The Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 13(3), pp. 471-482. doi: 10.2307/258093.
- 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.
- Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2013) 'Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model', *Public Administration Review*, 73(3), pp. 490-506. doi: 10.1111/puar.12049.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kahn, W. A. (1990) 'PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK', *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724. doi: 10.5465/256287.
- Kinicki, A. and Fugate, M. (2018) *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A PRACTICAL, PROBLEM-SOLVING APPROACH*. Second Edi.

New York: McGraw-Hill Education.

Kinicki, A. and Williams, B. K. (2019) *Management: A Practical Introduction*. Ninth Ed. New York: McGraw-Hill Education.

Leiter, M. P. and Bakker, A. B. (2010) 'Work engagement: Introduction', in Bakker, A. B. and Leiter, M. P. (eds) *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, p. 218.

Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Mullins, L. J. (2011) *ESSENTIALS OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR*. Third Edit. Essex: Pearson Education Limited.

Peters, J. (2019) *EMPLOYEE ENGAGEMENT: Creating positive energy at work*. Randburg: KR Publishing.

Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Rappaport, J. (1987) 'Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology', *American Journal of Community Psychology*, 15(2), pp. 121-147.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.

Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinding, K. and Waldstrom, C. (2014) *Organisational Behaviour*. Fifth Edit. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

www.tutorialspoint.com. (2022). Employee Engagement. Retrieved March 19, 2022, from https://www.tutorialspoint.com/employee_engagement/employee_engagement_process.htm

Bab 11

Strategi Peningkatan Kompetensi SDM Kontemporer

Pendahuluan

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata strategi yaitu: “Ilmu dan Seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan damai; Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh di perang, dikondisi yang menguntungkan.

Menurut (Hasan, 2017), Strategi merupakan pola umum rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dikatakan pola umum, dikarenakan suatu strategi pada dasarnya belum mengarah pada hal-hal yang bersifat praktis, suatu strategi masih berupa rencana atau gambaran menyeluruh. Sedangkan untuk mencapai tujuan, strategi harus disusun untuk tujuan tertentu. Tidak ada suatu strategi, tanpa adanya tujuan yang harus dicapai. Para profesional SDM, setidaknya perlu memiliki enam kompetensi. Hal tersebut merupakan kompetensi tertentu yang diidentifikasi oleh *Human Resource Competence Study* yang telah mengidentifikasi kompetensi SDM selama lebih dari lima belas tahun. Kompetensi di tampilkan dalam bentuk piramida tingkat tiga di mana kompetensi aktivis yang dapat di percaya merupakan kompetensi yang paling penting bagi profesional SDM yang berkinerja tinggi dan pemimpin SDM yang efektif. Tampilan kompetensi-kompetensi tersebut dapat membantu para profesional SDM untuk menunjukkan kepada para manajer bahwa mereka mampu membantu fungsi SDM dalam menciptakan nilai, memberikan kontribusi terhadap strategi bisnis, dan membentuk budaya perusahaan.

1. Aktivitas SDM yang bisa di percaya
 - 1) Menyampaikan hasil-hasil kerjanya dengan integritas
 - 2) Berbagai informasi
 - 3) Membangun hubungan yang dapat di percaya
 - 4) Mempengaruhi orang lain, memberikan observasi yang terus terang dan mengambil risiko yang tepat.

2. Pengelolaan Budaya Organisasi
 - 1) Memfasilitasi perubahan
 - 2) Mengembangkan dan menghargai budaya organisasi, dan
 - 3) Membantu karyawan untuk mengendalikan budaya organisasi (menemukan makna dari pekerjaan mereka, mengelola kesinambungan pekerjaan dengan kehidupan serta mendorong inovasi).

3. Manajer bakat/ Perancang Organisasi
 - 1) Mengembangkan bakat
 - 2) Merancang sistem-sistem penghargaan, dan
 - 3) Membentuk organisasi.

4. Arsitek sinergis
 - 1) Mengenal tren-tren bisnis dan dampaknya bagi perusahaan
 - 2) SDM berbasis bukti
 - 3) Menyeimbangkan strategi karyawan yang berkontribusi terhadap strategi bisnis.

5. Mitra bisnis
 - 1) Memahami cara berbisnis agar dapat menghasilkan uang, dan
 - 2) Memahami bisnis

6. Pelaksana operasional
 - 1) Menerapkan kebijakan-kebijakan di tempat kerja
 - 2) Memajukan teknologi SDM, dan
 - 3) Mengadministrasi pekerjaan pengelolaan karyawan setiap hari.

Pengertian Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi peningkatan kompetensi SDM merupakan suatu teknik atau cara untuk melakukan pemberdayaan SDM sebagai aset perusahaan yang optimal guna mendukung daya saing perusahaan dalam era persaingan yang ketat dengan tetap memperhatikan efektivitas, efisiensi dan kesehatan perusahaan. Menurut (A.Runtu, J mendey, 2015), strategi peningkatan kompetensi SDM adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Kompetensi merupakan suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Kompetensi diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik itu yang kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi didefinisikan sebagai kewenangan (memutuskan sesuatu). Ada juga yang mengatakan bahwa "kompetensi atau secara umum diartikan sebagai kemampuan dapat bersifat mental maupun fisik".

Sedangkan menurut (Ardani et al., 2017), strategi peningkatan kompetensi SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki

mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi ataupun perusahaan. Strategi atau langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan/organisasi dapat berupa mengagendakan program pelatihan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide, pemberian *reward* dan *punishment*.



Sumber: karya ilmiah

Gambar 5.1 Kedudukan Standar Kompetensi SDM

Manfaat Strategi Kompetensi SDM

Menggabungkan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis akan memungkinkan bisnis bekerja secara komprehensif untuk mencapai visi dan misi organisasi. Ini akan menyelaraskan tim dengan sumber daya dan tujuan perusahaan, dan

memastikan strategi pribadi, tim, dan departemen semuanya bekerja menuju hal yang sama. Ini juga akan menunjukkan kesenjangan yang perlu diisi dengan pelatihan atau perencanaan tambahan.

Menurut (Gunastri, 2013), dengan dikuasainya standar kompetensi, seseorang akan mampu:

1. Mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan
2. Mengelola pekerjaan tersebut agar dapat dilaksanakan
3. Mengetahui apa yang harus dikerjakan jika terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula
4. Menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda. Dalam pengembangan SDM standar kompetensi sangat diperlukan seperti : pada institusi pendidikan dan pelatihan dapat dipergunakan sebagai informasi untuk program dan kurikulum serta acuan dalam penyelenggaraan pelatihan, penilaian serta sertifikasi. Dalam dunia usaha/industri dan pengguna tenaga kerja dapat membantu dalam rekrutmen; membantu penilaian unjuk kerja; membuat uraian jabatan; membantu untuk mengembangkan program pelatihan yang spesifik berdasarkan kebutuhan dunia usaha/industri.

Menurut (Geffenberger, 2021), Berikut beberapa manfaat strategi kompetensi SDM:

1. Memungkinkan mobilitas karyawan internal yang jelas
2. Membuat kerangka kerja untuk umpan balik yang jelas
3. Mengklarifikasi kesuksesan dalam pekerjaan untuk ulasan SDM
4. Memberikan arahan untuk keterampilan yang dibutuhkan
5. Memberikan tujuan dan tolak ukur untuk pengembangan profesional

Selain itu, ada beberapa manfaat lain dari strategi kompetensi sumber daya manusia yakni:

1. Menunjukkan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan
2. Kompetensi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan
3. Sistem penggajian dapat menjadikan kompetensi kerja sebagai dasar perkembangan
4. Mempermudah proses adaptasi perusahaan terhadap dunia bisnis yang terus berubah.

Penyediaan Layanan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi layanan sepatutnya diselenggarakan sesuai dengan tujuan organisasi dan juga diselaraskan dengan kebutuhan pengguna, mengingat karakteristik kebutuhan pengguna dalam mencari informasi tentu akan berbeda-beda. Strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Keluhan mengenai minimnya layanan masih terjadi di beberapa masyarakat yang beranggapan bahwa mutu layanan publik yang diberikan di beberapa lembaga kearsipan masih minim. Penyediaan layanan kepada masyarakat cenderung masih kurang memenuhi harapan - salah satunya ditandai oleh minimnya kesadaran dalam memperhatikan setiap kebutuhan pengguna. Hal tersebut menjadi salah satu alasan hadirnya lembaga kearsipan hingga saat ini masih belum juga dapat mendekati penggunanya, sehingga lembaga kearsipan masih terus memiliki "pekerjaan rumah" dalam merancang strategi untuk meningkatkan mutu layanan terhadap pengguna secara tepat (Irmalasari et al., 2017).

layanan (service) sebagai suatu aktivitas atau rangkaian aktivitas, terjadi interaksi dengan seseorang atau mesin secara fisik dan penyediaan kepuasan pengguna. Dalam pengertian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa layanan berkaitan erat dengan peningkatan kompetensi SDM dan pencapaian kepuasan pengguna terhadap layanan yang diberikan.

Jenis Penyediaan Layanan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Pengukuran kompetensi (*competency assessment*) merupakan bagian dari strategi implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, sehingga manajemen dapat menjamin perolehan informasi progresif yang akurat, andal, dan komprehensif mengenai taraf kemampuan-kemampuan kritis sumber daya manusia yang dimiliki organisasi/unit pelayanan publik.

Adapun faktor penting pengukuran kompetensi tersebut, adalah dalam rangka memperoleh SDM pelayanan publik yang memiliki kompetensi di bidang pelayanan publik, yang antara lain meliputi:

1. komitmen
2. integritas
3. tanggung jawab
4. kecakapan dan keramahan
5. mengerti kebutuhan pelanggan
6. daya tanggap dan empati
7. serta mempunyai etika dan moralitas yang tinggi.

Menurut (Sanapiah, 2008), menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan pemberdayaan masyarakat yang pada gilirannya dapat menggerakkan roda perekonomian menuju Kesejahteraan. Untuk itu, diperlukan strategi peningkatan kompetensi SDM, dimana kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh SDM.

Terkait dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, maka perlu didukung dengan sumber daya manusia (SDM) pelayanan yang handal, serta ketersediaan sarana dan prasarana termasuk dukungan Teknologi Informasi (IT). Oleh karena itu, SDM pelayanan sebagai kunci keberhasilan kinerja organisasi pelayanan publik harus mendapatkan perhatian utama dalam perbaikan kualitas pelayanan. Untuk itu, pemilihan dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

merupakan salah satu penentu keberhasilan pelayanan publik. Dalam hubungan ini organisasi pelayanan publik harus berupaya melakukan pencarian dan penempatan pegawai dan menerapkan konsep penempatan *the right man on the right place*, yaitu menentukan orang yang tepat pada setiap bentuk dan jenis pelayanan. Organisasi dituntut untuk secara terbuka melakukan proses pemilihan dan penempatan SDM, yaitu dengan menyusun kebijakan serta aturan yang jelas mengenai semua persyaratan bagi posisi-posisi pekerjaan yang akan diisi.

Tujuan Penyediaan Layanan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka dipandang perlu untuk meningkatkan kapasitas SDM pelayanan, mengingat bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pelayanan memiliki peran strategis sebagai pendorong (key leverage) dari reformasi birokrasi. Peningkatan kualitas SDM diarahkan untuk mewujudkan SDM yang profesional, netral, dan sejahtera. Hal tersebut mengindikasikan semakin pentingnya upaya pengembangan kapasitas SDM pelayanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tujuan dari penyediaan layanan strategi peningkatan kompetensi SDM adalah sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan tata kelola SDM yang profesional, sehingga pengelolaan pelayanan semakin efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan pengelolaan yang demokratis. Pengelolaan SDM yang profesional dalam arti efisien, akuntabel dan mampu melaksanakan proses yang efektif untuk mencapai layanan yang memuaskan. Tujuan ini mengandung sasaran meningkatnya kinerja pembinaan terhadap pengembangan SDM
2. Sebagai pengembangan struktur
Struktur yang dimaksud bukan hanya merujuk pada pengertian organisasi pelayanan publik itu sendiri, tetapi menyangkut pengertian kelembagaan yang lebih luas.

Konsep kelembagaan berhubungan dengan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya.

3. Sebagai pengembangan infrastruktur
Menyangkut penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang mendukung penyelenggaraan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah, dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).
4. Sebagai pengembangan budaya atau kultur
Hal ini dimaksudkan agar seluruh tata cara dan sistem yang ada didalamnya, termasuk perilaku SDM memiliki pedoman pada nilai, norma, aturan, kode etik, maupun budaya yang harus ditaati. Kesadaran pada diri tiap individu merupakan salah satu strategi pengembangan budaya, karena dapat membangun citra instansi juga memberikan nilai positif bagi individu itu sendiri.
5. Sebagai pengembangan kewirausahaan
Berkaitan dengan strategi pengembangan kewirausahaan ini sumber daya manusianya diharuskan mampu meningkatkan produktivitas layanan barang maupun nilai jasa instansi.

Langkah Dasar Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Strategi peningkatan SDM perlu dilakukan di era globalisasi seperti sekarang ini. **Pengembangan SDM** merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi.

Terkadang, tidak sedikit perusahaan yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualifikasi yang dimaksud. Selain itu, banyak perusahaan yang dibangun, namun SDM nya

tidak tersedia atau kurang. Dalam era globalisasi ini, persaingan akan semakin ketat.

Strategi pengembangan SDM meliputi:

1. Melalui pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap. Pendidikan.

Pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karir.

2. Pembinaan.

Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencana dan penilaian, seperti man power planning, performance appraisals, job analytic, job classification dan lain-lain.

3. Recruitment

Recruitment ini bertujuan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.

4. Melalui perubahan sistem

Perubahan sistem memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Selain itu, Langkah awal yang harus ditempuh untuk peningkatan kompetensi SDM adalah sebagai berikut:

1. Menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan, serta prioritas SDM yang diperlukan
2. Membuat kebijakan yang mendukung sosialisasi strategi hingga terlaksananya strategi peningkatan kompetensi SDM
3. Melakukan proyeksi terhadap ketersediaan SDM, atau membuat perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan

mempertimbangkan kebutuhan karyawan di masa yang akan datang

4. Mengadakan program pelatihan keterampilan SDM
5. Apabila langkah-langkah peningkatan kompetensi SDM sudah dilaksanakan, sebaiknya dilakukan evaluasi terlebih dahulu. Tahapan evaluasi ini merujuk pada tahapan-tahapan yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini berfungsi untuk memperkirakan apakah strategi yang telah direncanakan akan berhasil atau masih memerlukan revisi untuk menyempurnakan program-program pengembangan SDM berikutnya.

Kemudian, ada juga beberapa strategi dalam peningkatan kompetensi SDM antara lain:

1. Pelatihan *skill* secara profesional
Salah satu agenda penting yang sering dilakukan perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi adalah membuat program pelatihan. Ini membantu meningkatkan kompetensi individu karyawannya. Selain itu, adanya program pelatihan yang dilakukan secara profesional berguna untuk menjaga produktivitas dan kinerja perusahaan.
2. *Job enrichment*
Ada job enrichment, yaitu pemberian job desk dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan. Perusahaan biasanya memberikan penambahan kompleksitas sistem dan kuantitas job desk itu sendiri. Dengan demikian, pegawai yang diberi tugas dan tanggung jawab baru akan merasakan tantangan untuk melaksanakannya sehingga tingkat kompetensinya meningkat.
3. Studi banding
Studi banding dianggap mampu mendorong motivasi karyawan supaya dapat lebih berinovasi dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya keinginan untuk berinovasi

tersebut dapat meningkatkan kompetensi kerja karyawan. Umumnya, perusahaan yang melakukan kegiatan studi banding merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri.

4. Promosi jabatan

Dalam melakukan promosi jabatan, perusahaan mengharapkan karyawan yang dipromosikannya dapat lebih berkembang di masa yang akan datang. Naiknya jabatan itu sendiri biasanya merupakan perubahan tugas pegawai dari satu jabatan atau jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Tentu, *job desk* dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan semakin besar.

5. Rotasi kerja

Karyawan dapat merasakan bosan dan dapat menurunkan produktivitasnya jika memiliki rutinitas kerja yang monoton dengan menempatkan karyawan di cabang/tempat lain dengan cakupan *job desk* dan divisi yang masih serupa dengan sebelumnya. Maka, diperlukan rotasi kerja oleh perusahaan untuk meningkatkan kembali produktivitas karyawannya.

6. Membangun *team work*

Dengan membangun *team work* akan memudahkan dan mempercepat terwujudnya tujuan perusahaan. Tentu saja, sebuah perusahaan memiliki karyawan dengan berbagai individu dan latar belakang yang berbeda. Dari hal tersebut, sebuah tim yang terdiri dari berbagai pemikiran namun dengan kerjasama yang baik akan melahirkan solusi-solusi baru dan kreatif dalam mengimplementasikan pemecahan masalah perusahaan sehingga kompetensi individu juga dapat meningkat.

7. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan
Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti fasilitas yang memadai dapat membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja. Tentunya suasana yang harmonis antar karyawan dapat membuat karyawan betah sehingga produktivitas dalam bekerja di kantor semakin meningkat.

8. *Personal development*
SDM di sebuah perusahaan dapat menciptakan aktivitas di kantor yang dapat membangun kepribadian individu yang unggul. Adanya karakter pribadi yang baik membuat hubungan antar karyawan lebih kompak. Sehingga pada akhirnya produktivitas akan meningkat, dan perusahaan akan tumbuh lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Runtu, J mendey, M. O. (2015). Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30), 1330.
- Ardani, J., Santoso, B., & Nurmayanti, S. (2017). Universitas mataram. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1), 1-16.
- Geffenberger, K. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Gunastri, N. M. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Ni Made Gunastri (Dosen STIMI " Handayani " Denpasar). *Forum Manajemen*, 11(2), 77-86.
- Hasan, S. (2017). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM BNI Syariah*.
- Irmalasari, F., Program, N. M., & Perpustakaan, S. I. (2017). Strategi Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) dalam Meningkatkan Mutu Layanan: Studi Kasus Subdirektorat Layanan Arsip Strategy of National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) in Improving Service Quality: Case Study Sub Directorate of Archiv. *Record and Library Journal*, 3(2).
- Sanapiah, A. (2008). Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. *Jurnal Pendidikan*, 43.

Bab 12

Peluang dan Tantangan SDM Di Era Digital

Pendahuluan

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 atau 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.

Dalam mewujudkan penetapan dan tujuan serta strategi perusahaan maka perusahaan dalam tata kelolanya mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen yaitu produksi dan operasi, pemasaran, keuangan dan sumberdaya manusia agar dapat mewujudkan maksud dan tujuan pendiri perusahaan dapat berjalan dengan baik dan bertumbuh berkembang. Renald Kasali (2007) dalam bukunya berjudul *Creating Zone* ada perbedaan orientasi berfungsi seorang manager atau seorang pemimpin.

Seorang pemimpin (*Leader*) tidak ada kata “*Wait and See*” tetapi “*See and Action*” serta berkata “*When you to do is an action*”. Sedangkan seorang manager fokus atau menghabiskan waktunya 80 % konsentrasi di dalam perusahaan dan 20 % diprioritaskan di luar perusahaan, seperti organisasi lain, bersama keluarga dan aktifitas lainnya misalnya ibadah, rekreasi, rileksasi dan lain-lain. Jiwa seorang pemimpin mampu mengubah haluan dan berani mengambil resiko sedangkan jiwa seorang manager menjaga stabilitas serta bekerja teratur sesuai dengan sistem operasional prosedur (SOP) organisasi / perusahaan, dengan demikian *stake holder* perusahaan dapat memutuskan dan mengimplementasikan Visi dan misi serta strategi perusahaan berpijak dan menunjuk seorang pemimpin atau manager dalam pengelolaan operasional pada perusahaan berfungsi sebagai seorang pemimpin atau manager dalam tata kelola dan operasional perusahaan yang didirikannya.

Setiap perusahaan pasti ingin memiliki definisi tentang peluang dan tantangan SDM dengan budaya organisasi yang baik, apa itu budaya kerja dan apa keuntungan dan manfaat budaya kerja dan bagaimana cara penerapan budaya kerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Budaya korporat, budaya kerja atau budaya perusahaan ketiga permasalahan ini sering kali kita dengar, namun apa sih sebenarnya budaya kerja tersebut?. Budaya kerja sebenarnya sudah lama dikenal oleh manusia, namun keberhasilan suatu pekerjaan itu berdasarkan oleh nilai-nilai dan perilaku yang dimiliki sehingga menjadi suatu kebiasaan. Nilai-nilai tersebut berasal dari adat istiadat, agama, moral, kaidah, yang menjadi suatu keyakinan dalam diri manusia/ pekerja pada suatu perusahaan atau organisasi, dengan adanya nilai tersebut yang mendasari menjadi sebuah budaya kerja yang dilaksanakan oleh pekerja dalam perusahaan atau organisasi.

Masalah-Masalah Yang Muncul Untuk Sumber Daya Manusia

Menurut sebuah survei tentang kecenderungan pola konsumsi generasi milenial di Indonesia, diperoleh hasil temuan menarik. Penelitian menunjukkan 60% milenial lebih cenderung melakukan

pembelian yang dengan mengedepankan aspek produk dan layanan (personalisasi) yang spesifik, unik dan dapat disesuaikan untuk setiap tuntutan pelanggan yang membutuhkan kesadaran dan harga diri yang tinggi. Generasi milenial yang menjadi konsumen potensial industri pada kenyataannya lebih memprioritaskan produk dengan sentuhan manusia. Konsumen pada generasi ini bahkan bersedia membayar harga yang lebih tinggi apabila mendapatkan produk/layanan yang eksklusif dan autentik. Hal ini dapat terjadi karena kontribusi peran humanis dalam kreasi penciptaan kebutuhan konsumen. Adapun peran humanis yang dimaksud adalah mengekspresikan identitas konsumen melalui produk yang mereka beli dan mencari sentuhan manusia di atas segalanya. Hal ini menandakan generasi milenial mendambakan adanya jejak pribadi desainer dan pengrajin manusia dalam menciptakan sesuatu yang istimewa dan unik melalui upaya pribadi mereka.

Menurut Piwowar & Katarzyna (2018), terdapat berbagai macam reknologi yang berperan penting dalam era modern. Teknologi tersebut antara lain IoT, komputasi awan, analisis data besar, kecerdasan buatan. Industri 5.0 telah membawa kemajuan teknologi dengan sangat cepat sehingga menciptakan kesenjangan yang lebar antara keterampilan tenaga kerja yang sebenarnya dan harapan serta tuntutan nyata dari industri. Lebih lanjut, revolusi Industri berkontribusi besar pada perluasan tenaga kerja karena mereka meningkatkan permintaan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menangani ekspansi yang disebabkan oleh teknologi baru dan pertumbuhan ekonomi (Ugur, Churchill dan Solomon, 2018). Hal ini pada gilirannya akan mengakibatkan tekanan pada departemen sumber daya manusia untuk membingkai metodologi baru yang efisien agar sesuai dengan kebutuhan industri yang dinamis untuk mengatasi tantangan yang dipaksakan oleh peningkatan teknologi (Piwowar & Katarzyna, 2018).

1. Gig Economy

Kebanyakan generasi milenial beralih dari ritme kerja 8 jam sehari ke ritme kerja yang lebih fleksibel. Kondisi kerja yang fleksibel ini lebih diminati karena mampu meminimalisir ketergantungan dan otonomi dalam bekerja. Kaum milenial

yang selanjutnya disebut *giggers*, lebih meminati jenis pekerjaan ini lantaran memiliki kebebasan untuk memilih lingkungan kerja dan jenis pekerjaan (Adtiya, 2019). *Giggers* telah memotivasi pertumbuhan sekelompok besar pekerja lepas yang bekerja dalam proyek sementara, konsultan dan pekerjaan paruh waktu lainnya. Pekerjaan kaum *giggers* sebagian besar mengandalkan keterampilan atau kebutuhan industri yang didukung oleh platform digital. Adapun platform digital pendukung yang dimaksud seperti *freelancer.com*, *upworks.com*, *fiveer.com*. Dalam perspektif *gig economy* hubungan kerja antara atasan dan bawahan hanya bersifat sementara. Hal ini menandakan hubungan pekerjaan hanya berlangsung sampai pekerjaan sementara terselesaikan. Kaum *giggers* akan sangat diuntungkan karena adanya peluang menjanjikan bagi kaum *giggers* untuk dapat bekerja pada banyak klien pada saat yang bersamaan.

2. Perubahan Tempat Kerja

Seorang karyawan menghabiskan hampir 8 jam di ruang kerja yaitu, kantor kamar atau kompartemen, yang lebih dari separuh waktu dia tetap terjaga. Dengan demikian, ruang kerja telah menjadi bagian penting dari kehidupan karyawan. Tempat kerja yang baik selalu merupakan harapan yang tak terhitung dari karyawan organisasi. Juga, penelitian telah menunjukkan bahwa ruang kerja memiliki peran yang lebih besar dalam psikologi dan kinerja yang efektif dari karyawan dan tim. SDM selalu fokus untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat yang tepat. Berada pada posisi yang begitu strategis, SDM harus menyediakan persyaratan karyawan termasuk ruang kerja yang sangat produktif dan menarik, sebagai upaya untuk mempertahankan talenta organisasi yang sangat berkualitas.

Jadi, perubahan tempat kerja menjadi penting agar sesuai dengan tenaga kerja yang inovatif dan lebih berbakat yang dipekerjakan selama era Industri 5.0. Perubahan tempat kerja ini diperlukan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh Industri 5.0 dengan

mengesampingkan praktik lama. Implementasi HR 5.0 yang efektif akan membutuhkan perubahan dari segi struktur organisasi dan juga gaya kepemimpinan yang diikuti. Ini membantu dalam mencapai integrasi dalam organisasi yang membantu pertumbuhan organisasi (Sivathanu, Brijesh, dan Rajasshrie Pillai, 2018). Selain itu, Industri 5.0 telah menghadirkan teknologi seperti Internet of Things dan Cloud Computing yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk memberdayakan karyawan dan tim yang bekerja dari jarak jauh sambil juga menyediakan jam kerja yang lebih fleksibel dan membantu orang-orang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Studi mengungkapkan bahwa lebih dari 50% tenaga kerja di dunia akan bekerja dari jarak jauh di tahun-tahun mendatang. Dengan demikian SDM harus membawa perubahan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi proses kerja secara positif dalam organisasi.

3. Tim Virtual

Memang benar bahwa pertumbuhan teknologi yang disertai dengan globalisasi telah membuat batas-batas internasional tidak lagi membatasi segala jenis perdagangan dan transaksi. Tidak ada penghalang bagi orang-orang yang terpisah secara geografis untuk bekerja bersama tanpa harus benar-benar melihat satu sama lain secara fisik. Sekelompok orang yang datang bersama dan bekerja menuju tujuan bersama, mengambil tugas individu kecil dan kemudian mengintegrasikannya bersama menuju pemenuhan tujuan disebut tim Virtual. Tim-tim ini biasanya terdiri dari orang-orang yang dipisahkan oleh hambatan geografis, bekerja melintasi negara, zona waktu, dan ruang yang berbeda menggunakan kemajuan teknologi yang digerakkan oleh komputer. Bahkan tim tatap muka konvensional atau tradisional mencoba memanfaatkan keunggulan dan kenyamanan tim virtual.

Departemen SDM dalam organisasi menghadapi tantangan untuk memastikan pengelolaan pengetahuan dan komunikasi yang tepat di antara orang-orang dalam tim virtual

ini. Manajemen pengetahuan yang efektif akan membawa keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan organisasi. Namun, karena manajer SDM tidak secara langsung bekerja dengan orang-orang dalam tim virtual lintas batas ini, koordinasi menjadi sulit. Mendelegasikan tugas berdasarkan keterampilan anggota tim, memotivasi dan melibatkan mereka serta memantau kerja tim juga menjadi tantangan bagi Sumber Daya Manusia.

4. Keterlibatan Karyawan

Praktik SDM terus berfokus pada pemberian manfaat kepada karyawan seperti peningkatan kepuasan atau kebahagiaan karyawan dan kepuasan melalui hadiah, insentif atau penghargaan dan promosi. Namun, dengan Industri 5.0, persepsi pentingnya penghargaan dan pengakuan telah berubah di antara karyawan. Ada pergeseran dari sekadar kepuasan menjadi hasrat terhadap pekerjaan, komitmen, dan peningkatan upaya diskresi yang dilakukan oleh karyawan. Upaya ini disebut keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan adalah ikatan emosional antara karyawan dan majikan. Jenis ikatan ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ada hubungan langsung antara employee engagement dengan produktivitas atau kinerja operasional di tempat kerja (Tortorella, Guilherme, Miorando, Caiado, Daniel, dan Alberto, 2018). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara praktik organisasi dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, praktik organisasi harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk membangun keterlibatan karyawan.

Menjadi keharusan bagi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan meningkatkan loyalitas dan komitmen sebagai karyawan tanpa keterlibatan yang tepat hanya akan berkontribusi pada produktivitas minimum di tempat kerja. Dengan mengintegrasikan komunikasi yang transparan, hubungan atasan-bawahan yang baik, pelatihan dan pendampingan sejalan dengan kebutuhan industri yang berkembang, manajer SDM dapat mempromosikan keterlibatan

di antara karyawan dan meningkatkan kepercayaan karyawan pada suatu organisasi (Jiang, Hua, dan Luo, 2018). Studi terbaru menyatakan bahwa strategi employee engagement yang baik membuat karyawan merasa dihargai. Tenaga kerja aktif bergerak menuju lebih banyak karyawan dari generasi milenium dan Generasi z, sementara mayoritas populasi karyawan di organisasi dengan posisi yang lebih tinggi masih berasal dari kelompok usia yang lebih tua.

5. Kecerdasan Buatan

Kecerdasan buatan atau kecerdasan mesin dapat didefinisikan sebagai: studi tentang "agen cerdas". Agen cerdas ini adalah perangkat atau mesin yang dibangun oleh manusia yang merasakan lingkungan di mana ia beroperasi dan mengambil tindakan dengan cara yang dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan sukses. Mesin-mesin ini dikembangkan sedemikian rupa sehingga mereka meniru manusia dan mengambil keputusan berdasarkan pelatihan dan masukan yang diberikan kepada mereka. Kecerdasan buatan mengubah cara perusahaan beroperasi dan penelitian masa depan juga semakin terfokus pada kecerdasan Buatan. Sementara pengenalan kecerdasan buatan dianggap sebagai ancaman bagi sumber daya manusia karena berpotensi menggantikan tenaga kerja manusia. dalam banyak pekerjaan, mereka memberikan banyak keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan. Dari berfungsinya organisasi, merekrut orang untuk lowongan, mewawancarai dan memasukkan talenta yang tepat ke dalam tim hingga mempertahankan kinerja mereka dengan memberikan penilaian, insentif, dll., Peluang untuk menggunakan AI untuk peningkatan fungsi SDM sangat besar (Gikopoulos, 2019). Ini, di satu sisi, membantu mengurangi stres dan pekerjaan monoton manajer SDM sambil juga menjaga kualitas pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Asosiasi Profesional Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa, meskipun pengusaha berusaha untuk menghilangkan bias dalam keputusan tempat kerja, mereka tunduk pada "bias tidak

sadar" secara tidak sadar dalam kegiatan seperti penyaringan resume, pemilihan kandidat. Tetapi Kecerdasan Buatan cenderung menghilangkan semua bias tempat kerja ini dan diharapkan dapat mempromosikan tempat kerja inklusivitas. AI juga memainkan peran utama dalam meningkatkan produktivitas dan berkontribusi positif terhadap keterlibatan karyawan.

Analisis Sumber Daya Manusia Di Era Digital

Wawasan tentang karyawan dan tenaga kerja merupakan keunggulan kompetitif utama bagi organisasi yang bekerja di lingkungan yang sangat dinamis. SDM, dalam konteks Industri 5.0 telah bergerak ke arah preskriptif dan prediktif dari pendekatan deskriptif dan diagnostik tradisional. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kompleksitas HR Analytics. Sebelumnya, organisasi menggunakan data yang tersedia tentang karyawan mereka untuk memahami dan memvisualisasikan situasi yang tepat yang berlaku di dalam organisasi (Analisis Deskriptif) dan mendiagnosis alasan di balik semua situasi dan peristiwa yang berbeda ini (Analitik Diagnostik).

Namun saat ini, data yang sama digunakan lebih lanjut untuk memprediksi tindakan di masa depan, ketidakpastian dan kejadian dengan menganalisis pola dan tren sebelumnya (Analisis prediktif) dan juga, menggunakan wawasan dari studi sebelumnya untuk menyusun strategi terbaik untuk membuat perusahaan menghindari kejadian yang tidak menguntungkan dan menjadi lebih banyak bukti di masa depan (*Prescriptive Analytics*). Analisis SDM semakin banyak digunakan di bidang-bidang seperti pengembangan pengetahuan untuk kebutuhan industri masa depan. Studi menunjukkan bahwa sebagian besar manajer SDM berpikir bahwa investasi dalam analitik SDM bermanfaat di tahun-tahun mendatang dan analitik SDM adalah inisiatif utama berikutnya untuk mempertahankan praktik SDM terbaik.

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. 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. Hal ini menunjukkan perlunya Profesional SDM untuk menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan mereka pada faktor internal organisasi maupun eksternal seperti faktor politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi.

Peluang Sdm Di Era Digital

Dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi yang ditandai dengan masuknya era industri 5.0, disrupsi informasi terjadi dan perusahaan harus mempersiapkan dan menyesuaikan diri agar tidak tertinggal karena disrupsi informasi dan kalah bersaing dengan perusahaan yang bisa memanfaatkan kemajuan teknologi dengan sentuhan manusia di dalamnya. Menurut sebuah laporan yang dikeluarkan oleh ASTD, penggunaan teknologi media sosial untuk media pembelajaran dalam pekerjaan meningkat dari waktu ke waktu. Beberapa *platform* media sosial yang sering dimanfaatkan untuk pelatihan diantaranya adalah *LinkedIn*, *Facebook*, *YouTube*, *VR*, *AR*, *Podcasts*, *Wiki*, dan *blog*. Selain itu, laporan ini juga menunjukkan bahwa *platform* ini lebih sering dimanfaatkan oleh generasi milenial dibandingkan *baby boomers*.

Dengan perkembangan berbagai macam *platform* di internet, semakin banyak pula program kursus online yang memanfaatkan *platform* ini. Pelatihan online bisa menjadi pilihan yang menguntungkan karena sifatnya yang fleksibel dan bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan berbagai macam pelatihan. Namun, banyak kalangan profesional dalam bidang SDM yang memperhatikan format dalam pemanfaatan kursus online dan juga memperhatikan cara peserta

kursus berinteraksi dengan instruktur hingga bagaimana peserta kursus menghadapi masalah-masalah tertentu yang akan ditemui saat mengimplementasikan kemampuannya di dunia kerja.

Kebutuhan perusahaan atas *skilled worker* mendorong perusahaan harus mempersiapkan dan menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atas *skilled worker* selain dengan cara rekrutmen. Tentunya penguasaan akan keahlian tertentu dengan dukungan sentuhan manusia (humanisme) didalamnya akan berbanding lurus dengan *revenue* yang didapatkan. Hal ini karena kemajuan teknologi dengan memanfaatkan aspek manusia didalamnya akan berdampak positif kepada pendapatan, produktivitas, inovasi, dan standar kehidupan.

Apabila perusahaan mampu menyesuaikan diri dan mampu mengatasi permasalahan *skill gap* yang muncul akibat revolusi industri, maka perusahaan bisa mengambil manfaat yang dikarenakan adanya industri 5.0. Penggunaan metode pelatihan seperti *e-learning* dan memanfaatkan *platform* daring yang sudah ada, seperti media sosial, menjadi fasilitas ideal dalam rangka proses pertumbuhan dan pengembangan kemampuan karyawan. Menu pelatihan pun harus disesuaikan sesuai dengan teknologi-teknologi baru serta pelatihan-pelatihan kemampuan yang menunjang seperti manajemen *big data*. Sedangkan, pada tingkat manajerial, para manajer harus dipersiapkan untuk menghadapi perubahan-perubahan paradigma dan gaya berpikir, serta meninggalkan gaya pemikiran lama agar tetap relevan dan bertahan di era disrupsi informasi.

Tantangan SDM Pada Di Era Digital

Revolusi industri 4.0 berdampak pada penciptaan digitalisasi pada sumber daya manusia (SDM) yang dituntut untuk mempraktikkan berbagai strategi dan metode terbaru berbasis teknologi digital pada berbagai aktifitas manajemen sumber daya manusia. Mekari (2021) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh KPMG International disebutkan bahwa sebagian besar kegiatan manajemen sumber daya manusia menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebesar 16 kegiatan dari 21 kegiatan yang ada atau sebesar 76,19% kegiatan telah menggunakan teknologi

informasi dan komunikasi (TIK). Revolusi Industri 4.0 menimbulkan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) seperti peningkatan pengangguran, persaingan dunia kerja yang semakin ketat dengan mengandalkan keunggulan kompetensi khususnya kompetensi dalam bidang Hendriyadi (2019) menyatakan bahwa tantangan sumber daya manusia (SDM) yang utama di era industri 4.0 adalah kompetensi dalam mengintegrasikan kecanggihan TIK melalui pemanfaatan internet dengan lini produksi.

Dalam mengimplementasikan revolusi industri 4.0 perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai keterampilan digitalisasi, automatic data exchange and communication, otomasi dan adaptasi, optimalisasi dan kustomisasi produksi, interaksi antar manusia-mesin, penggunaan teknologi internet, dan memberikan nilai tambah pada produk berupa barang dan jasa serta bisnis. penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), persaingan antara penggunaan manusia dan teknologi, serta tuntutan kompetensi sumber daya manusia. Hendriyadi (2019) menyebutkan ada sembilan kompetensi yang harus dimiliki sumber daya manusia untuk dapat bersaing di pasar global yaitu:

1. Kompetensi lingkungan terkait dengan pemahaman lingkungan nasional dan internasional.
2. Kompetensi analitik terkait dengan kemampuan analisis peluang pasar, tuntutan pasar, prosedur penempatan di pasar.
3. Kompetensi strategik terkait dengan kemampuan penyusunan dan pengembangan strategi bagi perusahaan.
4. Kompetensi fungsional terkait dengan kemampuan untuk merancang program guna mengantisipasi setiap peluang dan perubahan yang terjadi.
5. Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan pengelolaan setiap fungsi manajemen baik pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasi, negosiasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) guna mengantisipasi perubahan dengan cepat dan tepat dalam meminimalisir resiko.

6. Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja di negara lain.
7. Kompetensi intelektual terkait dengan kemampuan untuk pengembangan intelektual.
8. Kompetensi individu terkait dengan kemampuan pengarangan dan penggunaan keunggulan kompetensi yang dimiliki individu.
9. Kompetensi perilaku terkait dengan kemampuan untuk bersikap terbuka dan obyektif dalam melaksanakan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Gupta, (2019) "Gig Economy and the Future of Work" Retrieved July 1, 2019 from Medium: <https://medium.com/swlh/gig-economythe-future-of-work-885354c39ad>.
- Gikopoulos, John. (2019). "Alongside, not against: balancing man with machine in the HR function." Strategic HR Review.
- Hendriyadi. (2019). Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2), 240-248.
- Jiang, Hua, and Yi Luo. (2018). "Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement." *Journal of Communication Management*.
- Mekari. (2019). *Wajah Baru Strategi HR di Era Industri 4.0*. Jakarta: Talenta. Diambil dari <https://www.talenta.co/ebook/strategi-hr-di-industri-4-0>. Diakses 1 Juni 2022.
- Renald Kasali (2007), *Re-Code Your Change DNA*, Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Piwowar-Sulej, Katarzyna. "Human resource management in the context of Industry 4.0." *Organ. Manag. Sci.* Q 1 (2020): 103-113.
- Sivathanu, Brijesh, and Rajasshrie Pillai. (2018). "Smart HR 4.0-how industry 4.0 is disrupting HR." *Human Resource Management International Digest*.
- Tortorella, Guilherme, Rogério Miorando, Rodrigo Caiado, Daniel Nascimento, and Alberto Portioli Staudacher. (2018). "The mediating effect of employees' involvement on the relationship between Industry 4.0 and operational performance improvement." *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.

Ugur, Mehmet, Sefa Awaworyi Churchill, and Edna Solomon. (2018).
“Technological innovation and employment in derived labour
demand models: a hierarchical meta-regression analysis.”
Journal of Economic Surveys, 32(1), 50-82.

Bab 13

Innovative Work Behavior

Pendahuluan

Revolusi industri 4.0 telah mentransformasi penggunaan teknologi manufaktur konvensional ke teknologi manufaktur digital. Pergeseran prioritas industri ke arah digital tersebut ditandai dengan perubahan masif dalam pemanfaatan teknologi dengan tujuan meningkatkan produksi barang atau jasa yang lebih efisien dan efektif. Implementasi adopsi revolusi industri 4.0 dapat ditemukan pada kendaraan *self-driving*, *cryptocurrency*, *game*, *virtual reality*, *platform* video kolaboratif *online* dan *metaverse* (Raharja, 2019). Pengintegrasian teknologi serba canggih tersebut diharapkan mampu menjawab kebutuhan konsumen yang semakin meningkat dan kompleks dalam mengikuti perkembangan zaman.

Adopsi teknologi digital dalam revolusi industri 4.0 pada implementasinya banyak mengesampingkan peran sumber daya manusia. Marginalisasi kontribusi sumber daya manusia dapat terlihat dari proses automasi teknologi yang banyak memanfaatkan penggunaan robot. Dengan adanya preferensi pemanfaatan mesin dibandingkan manusia maka akan banyak lapangan pekerjaan yang tergantikan oleh automasi mesin. Prediksi terhadap preferensi pekerjaan di bidang teknologi dapat ditunjukkan oleh fenomena perubahan arah peminatan pekerjaan dalam 10 tahun ke depan. Menurut (Howells, 2011) pekerjaan di bidang komputer dan matematika diperkirakan akan bertumbuh karena adanya permintaan yang tinggi untuk keamanan teknologi informatika dan pengembangan perangkat lunak. Selain itu, pekerjaan di bidang teknologi akan mendukung prevalensi *telework* sebagai solusi atas pandemi Covid-19. Hal ini menandakan, gempuran digitalisasi dapat menggantikan peran manusia dalam menjalankan pekerjaan konvensional seperti administrasi perkantoran dan pekerjaan konvensional lainnya. Lalu, dimana sesungguhnya letak urgensi peran sumber daya manusia dalam mendukung terwujudnya industri 4.0?

Menurut sebuah survei tentang kecendrungan pola konsumsi generasi milenial di Indonesia, diperoleh hasil temuan menarik. Penelitian menunjukkan 60% milenial lebih cenderung melakukan pembelian yang dengan mengedepankan aspek produk dan layanan (personalisasi) yang spesifik, unik dan dapat disesuaikan untuk setiap tuntutan pelanggan yang membutuhkan kesadaran dan harga diri yang tinggi.

Generasi milenial yang menjadi konsumen potensial industri pada kenyataannya lebih memprioritaskan produk dengan sentuhan manusia. Konsumen pada generasi ini bahkan bersedia membayar harga yang lebih tinggi apabila mendapatkan produk/layanan yang eksklusif dan autentik. Hal ini dapat terjadi karena kontribusi peran humanis dalam kreasi penciptaan kebutuhan konsumen. Adapun peran humanis yang dimaksud adalah mengekspresikan identitas konsumen melalui produk yang mereka beli dan mencari sentuhan manusia di atas segalanya. Hal ini menandakan generasi milenial mendambakan adanya jejak pribadi desainer dan pengrajin manusia dalam menciptakan sesuatu yang istimewa dan unik melalui upaya pribadi mereka.

Pengertian Innovative Work Behavior

Inovasi'' merupakan suatu kata kunci yang diyakini dapat menjadi strategi untuk mempertahankan keberlangsungan hidup suatu organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang bergejolak, tidak dapat diprediksi, kompleks dan ambigu. Karenanya, banyak akademisi maupun praktisi mendiskusikan tentang inovasi melalui berbagai penelitian maupun pertemuan-pertemuan ilmiah. Penelitian-penelitian tentang inovasipun mulai banyak dilakukan (Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, 2018).

Inovasi itu sendiri dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dengan melakukan pengenalan dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan Perilaku inovatif bukan hanya sekedar penciptaan ide-ide, tetapi juga mentransformasikan ide-ide tersebut menjadi inovasi kongkrit. Pengembangan, pengadopsian dan pengimplementasian ide-ide baru untuk produk, teknologi dan metode

kerja oleh karyawan juga merupakan perilaku inovatif. Singkatnya, *innovative work behavior* merupakan suatu bentuk inovasi pada tingkat individu.

Ada 3 (tiga) fase dalam melakukan proses inovasi. Fase pertama, penciptaan ide. Ini merupakan fase munculnya sebuah ide baru. Fase kedua, promosi ide. Fase ini ditandai dengan melibatkan sekumpulan orang untuk mengumpulkan ide-ide yang telah ada dan melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut. Fase ketiga adalah pengembangan dan pengimplementasian ide. Pada fase ketiga ini, ide-ide yang telah terkumpul dikembangkan dan selanjutnya diimplementasikan. Dengan demikian, jika ide-ide belum diimplikasikan, maka belum dapat dikatakan berperilaku inovatif (Janssen, 2000).

Output akhir jika karyawan berperilaku inovatif tentu saja akan menguntungkan organisasi, seperti cepat dan tanggap dalam melayani konsumen, melakukan perubahan-perubahan positif dalam mengatasi masalah, memiliki ide-ide baru maupun metode baru dalam bekerja yang kesemuanya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi/Lembaga. Sayangnya, tidak semua karyawan memiliki perilaku inovatif. Oleh karena itu organisasi/lembaga haruslah menstimulasinya melalui berbagai upaya dengan berfokus kepada faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya perilaku inovatif tersebut. Perilaku inovatif dalam bekerja sering muncul manakala seorang karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya dan mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Organisasi juga harus menyadari bahwa iklim yang mendukung aktifitas individu dapat mendorong untuk berinovasi.

Inovatif dan Manajemen Talenta

Salah satu issue yang berkembang akhir-akhir ini adalah mengenai *talent management*. Talent management merupakan suatu bentuk integrasi antara proses, program dan *cultural norm* dalam desain organisasi yang diimplementasikan untuk membangun, menempatkan dan mempertahankan pekerja bertalenta untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Taylor, 2022). Pencarian karyawan

berbakat tidak hanya melihat kriteria formal semata namun insting seorang manager HRD dilatih untuk mampu menilai lebih jauh dan menguji serta mengevaluasi bagaimana karyawan tersebut bekerja dan berinteraksi. Melihat lebih jauh dan mendalam merupakan hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Siikaniemi, 2012), maksudnya adalah jangan sampai *top management* dan manager HRD khususnya terjebak dalam kerangka lama dan struktur serta kriteria namun karakter serta faktor alamiah atau bakat juga harus diperhatikan.

Manajemen talenta merupakan faktor penting dalam kinerja berkelanjutan organisasi. Keberlanjutan dapat dimaknai sebagai faktor penentu yang menyediakan organisasi dengan posisi kompetitif yang unik; manajemen talenta telah menjadi senjata penting dalam merebut peluang pasar melalui kreativitas dan inovasi individu karyawan berbakat (Boudreau, Ramstad and Dowling, 2003). Manajemen talenta memiliki visi yaitu sukses. Sukses merupakan bagian kaderisasi yang menjadikan organisasi bertahan dengan nilai yang tertanam dan budaya yang menjadi warisan dengan tetap melihat perubahan dan kebutuhan di masa depan. Keberlanjutan organisasi tidak hanya dimaknai aset dan nilai organisasi namun juga siapa yang mengelola dan siapa penerus pada organisasi tersebut.

Perencanaan talenta merupakan salah satu poin penting dalam kajian manajemen talenta (Siikaniemi, 2012). Seperti penjelasan sebelumnya, perencanaan talenta atau bakat tidak bisa dianggap sederhana namun kenyataannya hal tersebut sering dianggap remeh. Perencanaan bakat berjalan seiring dengan proyeksi bisnis kedepan, perubahan lingkungan dan penyesuaian kriteria tentang suatu jabatan. Secara umum, jika diklasifikasikan dalam merencanakan manajemen bakat perlu diperhatikan juga apakah organisasi sanggup dan bagaimana organisasi merawat karyawan tersebut dan memperhatikan dimensi waktu yaitu masa pensiun, kemungkinan karyawan berbakat tersebut *resign* atau dibajak oleh organisasi lain.

Manajemen talenta sebagai bagian dari manajemen karir tetap menggunakan berbagai asesmen sebagai screening dan bentuk pertanggungjawaban bahwa proses yang dilakukan transparan dan akuntabel. Asesmen yang dilakukan dapat berupa *self assessment* dan *organizational assessment*. Pendekatan *organizational assessment*

merupakan salah satu langkah yang ditempuh untuk melakukan seleksi karyawan berbakat. Catatan yang diberikan adalah asesmen organisasi yang dilakukan tidak hanya berpatok pada aturan lama dan tradisional namun dapat mengambil beberapa langkah strategis karena perkembangan dunia yang semakin *disruptive* sehingga membutuhkan langkah kreatif dan tepat guna. Alternatif asesmen organisasi yang bisa diambil yaitu melalui jasa pihak ketiga untuk melakukan penilaian, penilaian kinerja secara berkala, perencanaan karir masa depan dan perencanaan suksesi. Intinya, organisasi harus mempunyai *blue print* kebutuhan SDM secara integratif dan nyata sehingga bukan hanya sebagai dokumen semata namun menjadi suatu peta jalan yang dilaksanakan secara konsisten.

Beragam cara ditempuh organisasi untuk menjamin keberlangsungan usaha, terkait dengan program manajemen talenta sering dilakukan rekrutmen khusus dengan kode nama *Management Trainee* atau Karyawan Pimpinan. Rekrutmen dan seleksi juga dilakukan sedemikian rupa namun hukum alam juga berlaku walaupun jaman semakin maju yaitu yang terkuat yang bertahan. Suksesi tidak dapat ditebak khususnya bagi organisasi atau perusahaan non keluarga, namun manajemen talenta tetap dibutuhkan menjadi suatu keharusan sebagai usaha untuk menjamin jalannya organisasi.

MSDM Strategik Menghasilkan Daya Saing Perusahaan

Strategi manajemen perilaku kinerja yang inovatif harus fokus pada pengembangan proses yang berkesinambungan dan fleksibel yang melibatkan seluruh stakeholder, seperti manajer dan staf dalam suatu kerangka kerja. Penetapan kerangka kerja, harus berfokus kepada perencanaan dan peningkatan kinerja. Dialog berkala dengan komunikasi membangun perlu dilakukan oleh seluruh stakeholder untuk memastikan bahwa kerangka kerja yang disepakati dapat diimplementasikan. Menurut (Miyamoto, 2015), *competitive advantage* muncul dari perusahaan yang menciptakan nilai (value) bagi pelanggannya. Porter menekankan pentingnya diferensiasi, yang terdiri dari produk atau layanan yang unik dan fokus melihat segmen tertentu, hal ini sangat efektif atau efisien untuk bersaing dengan kompetitor. Porter juga mengembangkan kerangka tiga strategi generik

yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:



Gambar 9.1 Bagan dibuat berdasarkan 3 strategi generik *competitive advantage*

Sumber: (Michael, 1985)

Selanjutnya, juga terdapat pemisahan yang dibuat oleh (Barney, 1991), antara keunggulan kompetitif yang dapat ditiru pesaing dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang tidak dapat ditiru pesaing. Dari salah satu *succes story* yang telah dibahas, dapat diasumsikan bahwa Air Asia memiliki *competitive advantage* yang didukung oleh MSDM Strategik yang baik. Hal ini dapat dilihat dari, konsistensi pimpinan yang fokus pada “*people*” baik ke dari sisi internal perusahaan maupun eksternal termasuk pelanggan. Kesavan Sivandam, Group Head Global Airports and Ground Operations, AirAsia Airlines Group memperkuat pernyataan Tony Fernandes dengan mengungkapkan bahwa AirAsia memberikan dunia peluang karir, karena para pemimpin mampu mengenali pegawai. Hal ini mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja demi pengalaman dan kebahagiaan pelanggan.

Lalu tampak penerapan strategi generik *competitive advantage*, khususnya di strategi *cost leadership* yang dapat dikatakan berhasil dengan pembuktian prestasi sebagai Maskapai Berbiaya Hemat (Low

Cost Carrier/LCC) Terbaik Dunia untuk 12 tahun berturut turut. Menurut Penulis, pencapaian konsisten Air Asia sangat didukung dengan pembangunan kompetensi SDM yang berkelanjutan. Berdasarkan pernyataan Prof. Rhenald Kasali terdapat tiga pola zona waktu peningkatan kompetensi yaitu *past*, *present* and *future*, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) *past competence* merupakan kompetensi dalam merakit, bekerja dalam satu instansi atau lembaga, melakukan kegiatan input maupun output dalam industri serta standarisasi yang dari dulu sampai sekarang masih digunakan.
- 2) *present competence* mirip dengan *past competence*.
- 3) *future competence* merupakan kompetensi yang akan dihadapi pada masa depan. Kualitas SDM yang harus berbeda dan lebih baik dari *past* dan *present competence* seiring perubahan di institusi atau lembaga mengikuti perkembangan zaman.

Selain itu, kondisi pandemi Covid-19 pasti juga akan memberikan dampak. Menurut Skye Schooley (2021), para pakar SDM berpendapat bahwa pasca pandemi akan terjadi perubahan dalam pengelolaan SDM diantaranya pengelolaan SDM otomatis yang bersandar pada teknologi, lalu budaya perusahaan secara virtual dalam jangka panjang serta kewajiban pemenuhan berbagai *compliance* seperti peraturan membuat bagian SDM *overload*.

Analisis Perilaku Kerja Inovatif Pada SDM

Wawasan tentang karyawan dan tenaga kerja merupakan keunggulan kompetitif utama bagi organisasi yang bekerja di lingkungan yang sangat dinamis. SDM, dalam konteks Industri 5.0 telah bergerak ke arah preskriptif dan prediktif dari pendekatan deskriptif dan diagnostik tradisional. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kompleksitas HR Analytics. Sebelumnya, organisasi menggunakan data yang tersedia tentang karyawan mereka untuk memahami dan memvisualisasikan situasi yang tepat yang berlaku di

dalam organisasi (Analisis Deskriptif) dan mendiagnosis alasan di balik semua situasi dan peristiwa yang berbeda ini (Analitik Diagnostik).

Namun saat ini, data yang sama digunakan lebih lanjut untuk memprediksi tindakan di masa depan, ketidakpastian dan kejadian dengan menganalisis pola dan tren sebelumnya (Analisis prediktif) dan juga, menggunakan wawasan dari studi sebelumnya untuk menyusun strategi terbaik untuk membuat perusahaan menghindari kejadian yang tidak menguntungkan dan menjadi lebih banyak bukti di masa depan (*Prescriptive Analytics*). Analisis SDM semakin banyak digunakan di bidang-bidang seperti pengembangan pengetahuan untuk kebutuhan industri masa depan. Studi menunjukkan bahwa sebagian besar manajer SDM berpikir bahwa investasi dalam analitik SDM bermanfaat di tahun-tahun mendatang dan analitik SDM adalah inisiatif utama berikutnya untuk mempertahankan praktik SDM terbaik.

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 (Bakker and Demerouti, 2008). 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. Hal ini menunjukkan perlunya Profesional SDM untuk menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan mereka pada faktor internal organisasi maupun eksternal seperti faktor politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi.

Pentingnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Inovatif

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. 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. 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 (Stephen and Coutler, 2009), 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 bermalas-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 persiapan dalam dunia bisnis yang begitu kompleks. Dalam hal pengelolaan berkaitan dengan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yaitu,

- **Fungsi Manajerial**

Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain :

- 1) Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- 3) Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- 4) Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

- **Fungsi Operasional**

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi / perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan,

pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

- 2) Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 3) Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 5) Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 6) Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
- 7) Pemberhentian, adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Membangun Sumber Daya Manusia Yang Kreatif Dan Inovatif Dalam Bisnis

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 kreavititasnya 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 (Suryani *et al.*, 2021).

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 (Muliana *et al.*, 2020). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. (Kurniawan *et al.*, 2022) 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.

Inovasi merupakan fungsi utama dalam kewirausahaan. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Dengan inovasi wirausahawan dapat menciptakan sumberdaya produksi baru maupun mengelola sumber daya yang ada melalui peningkatan nilai untuk menciptakan sesuatu yang semula tidak ada menjadi ada. Wirausahawan yang prospektif harus mempunyai keberanian untuk memberikan sebuah ide melalui tahapan pengembangan. Yang termasuk dalam kegiatan inovasi adalah: diperkenalkannya produk baru yang sebelumnya tidak ada, cara berproduksi baru, pembukaan daerah-daerah pasar baru, penemuan sumber-sumber bahan mentah baru, serta perubahan organisasi industri sehingga meningkatkan efisiensi industri. Sedangkan yang dimaksud dengan inovator atau entrepreneur adalah orang-orang yang terjun dalam dunia bisnis yang mempunyai semangat dan keberanian untuk menerapkan ide-ide baru menjadi kenyataan serta berani mengambil resiko usaha, karena memang ide-ide baru tersebut belum pernah diterapkan secara ekonomis sebelumnya. Entrepreneur menurut Schumpeter adalah mereka yang berani mencoba dan melaksanakan ide-ide baru. Lebih lanjut, dia mengatakan bahwa pengusaha yang secara rutin hanya mengelola perusahaannya bukanlah seorang entrepreneur melainkan hanya seorang manajer. Dari sisi kuantitas, peningkatan jumlah entrepreneur (wirausaha) dan inovator menyebabkan peningkatan pertumbuhan ekonomi suatu negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008) 'Towards A Model Of Work Engagement', *Career Development International*, 13(3), pp. 209–223. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018) 'Determinants of employees' innovative behavior', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. and Dowling, P. J. (2003) *Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent To Global Strategic Success*, *Advances in Global Leadership*. doi: 10.1016/S1535-1203(02)03004-6.
- Howells, R. (2011) *Are You Ready for the Social Supply Chain*", *Forbes*, (Brand Voice). Available at: www.forbes.com/sites/sap/2011/10/24/are-you-ready-for-the-social-supply-chain (Accessed: 29 January 2020).
- Janssen, O. (2000) 'Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness Nd Innovative Work Behavior', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287–302.
- Kurniawan, A. et al. (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Michael, P. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*.
- Miyamoto, M. (2015) 'Application of competitive forces in the business intelligence of Japanese SMEs', *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 10(4), pp. 273–287. doi: 10.1080/17509653.2014.966794.
- Muliana et al. (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Raharja, H. Y. (2019) 'Relevansi Pancasila Era Industry 4.0 dan Society 5.0 di Pendidikan Tinggi Vokasi', *Journal of Digital Education, Communication, and Arts (Deca)*, 2(1), pp. 11–20. doi: 10.30871/DECA.V2I1.1311.
- Siikaniemi, L. (2012) 'Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework', *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 46–65. doi: 10.1108/03090591211192629.
- Stephen, P. R. and Coutler, M. (2009) *Management*. Edisi 8. United States of America: Pearson.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Taylor, S. (2022) *Resourcing and Talent Management. The Theory and Practice of Recruiting and Developinh a Workforce*. 8th edn. New York, US: Kogan Page.

Bab 14

Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja SDM Kontemporer

Pendahuluan

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 and Khayati, 2016).

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 and 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 and 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 and 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 SDM

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. 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

Untuk itu, tujuan utama penilaian kinerja adalah:

- 1) Peningkatan kualitas perencanaan, akuntabilitas, partisipasi dan transparansi kinerja organisasi
- 2) Deteksi kekuatan dan kelemahan organisasi
- 3) Perubahan berkelanjutan dan peningkatan kinerja

Perencanaan Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja (*performance evaluation or appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Manajer atau atasan menilai kinerja bawahan mereka untuk mendapatkan masukan tentang keputusan mengenai promosi dan kenaikan gaji yang dapat dibuat, untuk mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan kinerja, dan untuk tujuan perencanaan karir. Dharma (2010) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Grote (2002), *Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in organization.* Performance appraisal adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi.

Performance appraisal adalah proses evaluasi atau memutuskan bagaimana seseorang difungsikan. Hal ini juga membutuhkan penetapan standar kinerja, dan mengasumsikan bahwa karyawan menerima pelatihan (*training*), umpan balik (*feedback*), dan insentif yang diperlukan untuk menghilangkan kekurangan kinerja. Terlepas

dari esensinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar tersebut (ini sering kali melibatkan beberapa bentuk penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya menghilangkan kekurangan kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar. Sistem penilaian kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi diantaranya adalah:

- 1) Penilaian berbasis sifat
Untuk mengevaluasi karakteristik dengan menekankan pada sifat pribadi seseorang serta menekankan pada apa yang dilakukannya.
- 2) Penilaian berbasis perilaku
Evaluasi yang mempertimbangkan perilaku di tempat kerja daripada karakteristik pribadi.
- 3) Penilaian berbasis hasil
Hasil perilaku pekerjaan mengacu pada harapan pekerjaan yang dapat terpenuhi selama proses evaluasi untuk mendapatkan hasil yang terukur.

Implementasi penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dalam organisasi dengan harapan:

- 1) Untuk penilaian
Guna membantu meningkatkan kontribusi, mendeteksi kekuatan dan kelemahan, melakukan upaya peningkatan kemampuan berdasarkan kondisi aktual, meningkatkan motivasi, meningkatkan kualitas hubungan kerja.
- 2) Untuk manajemen
Diarahkan untuk efisiensi tenaga kerja dengan memberikan kesempatan dalam mempersiapkan tenaga kerja untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih tinggi, kebutuhan pengembangan pengetahuan dan pendidikan, pengambilan keputusan berdasarkan bukti, membangun ide-ide baru untuk perbaikan kinerja.

3) Untuk organisasi

Proses penciptaan budaya organisasi untuk perbaikan dan keberhasilan yang berkelanjutan yang dibutuhkan dalam organisasi.

Klasifikasi dalam penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya:

1) Pendekatan Komparatif

Tim penilai kinerja dituntut untuk dapat membandingkan kinerja individu dengan kinerja individu lain. Pendekatan yang dilakukan umumnya menggunakan penilaian komprehensif dari kinerja individu untuk menentukan peringkat individu dalam kelompok atau organisasi. Terdapat tiga teknik dalam pendekatan komparatif yang meliputi peringkat, distribusi kompensasi dan perbandingan berpasangan.

2) Pendekatan Atribut

Pendekatan atribut mengacu pada karakteristik tertentu yang mendukung keberhasilan organisasi melalui serangkaian perilaku dan karakteristik yang meliputi inovasi, kepemimpinan, daya saing dan penilaian individu.

3) Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini dilakukan untuk menentukan perilaku yang harus dilakukan agar dapat bekerja secara lebih efektif. Pendekatan perilaku dilakukan juga untuk menilai kinerja karyawan yang mengekspresikannya dalam bentuk perilaku. Pendekatan perilaku dapat diimplementasikan yang mencakup kejadian yang memiliki kerentanan, skala penilaian perilaku, skala observasi perilaku, dan modifikasi perilaku organisasi.

4) Pendekatan Hasil

Pendekatan ini berdasar pada hasil yang terukur dari pekerjaan yang dilakukan untuk dapat memisahkan sistem penilaian individu pada proses pengukuran di mana hasil yang diperoleh menjadi indikator karakteristik individu yang mengacu pada

efektivitas organisasi. Ada dua sistem manajemen kinerja dalam pendekatan hasil meliputi manajemen berbasis pengukuran produktivitas dan sistem penilaian.

Metode Penilaian Kinerja SDM

Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai. Perusahaan yang mencari keunggulan kompetitif melalui karyawan harus mampu mengelola perilaku dan hasil kerja seluruh karyawan. Secara tradisional, sistem penilaian kinerja formal dipandang sebagai sarana utama untuk mengelola kinerja karyawan. Metode penilaian kinerja adalah tugas administratif yang dilakukan oleh manajer dan terutama merupakan tanggung jawab fungsi sumber daya manusia.

1) Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives*)

Filosofi manajemen berdasarkan tujuan didasarkan pada penilaian yang mengacu sejauh mana mampu meraih tujuan yang diharapkan. Dalam metode manajemen berdasarkan tujuan ini, penilaian individu dievaluasi berdasarkan sejauh mana tujuan yang diharapkan mampu terwujud terlepas dari bagaimana cara untuk mewujudkan tujuan tersebut. Karakteristik metode manajemen berbasis tujuan lebih berorientasi pada hasil yang menilai kinerja berdasarkan akses ke arah tujuan yang diharapkan.

2) *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* adalah salah satu model yang paling menonjol dalam melakukan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan pada 1992. Metode *balanced scorecard* menggunakan serangkaian indikator dalam

mengevaluasi organisasi sehingga memungkinkan pimpinan memiliki pandangan terkait beberapa aspek organisasi yang penting. *Balanced scorecard* mencakup indikator keuangan yang mewakili hasil kegiatan organisasi di masa lalu. Selain itu, *balanced scorecard* melengkapi hasil pekerjaan dengan mempertimbangkan indikator non-keuangan sebagai prasyarat dan stimulan kinerja keuangan di masa mendatang.

3) Manajemen Mutu (ISO)

Saat ini, manajemen mutu tidak lagi dianggap sebagai sistem penilaian kinerja yang komprehensif. Sistem penilaian kinerja dengan manajemen mutu ini mempertimbangkan manajemen proses yang efektif dalam pendekatan kualitas dan menentukan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan sertifikasi. Persyaratan yang menjadi perhatian dalam manajemen mutu meliputi pengukuran efisiensi dan efektivitas proses. Pada standar manajemen mutu, semua proses yang ada dalam organisasi tersusun secara sistematis, efektif dan efisien dengan tujuan akhir untuk menghasilkan perbaikan proses.

4) Piramida Kinerja (*Performance Pyramid*)

Keterkaitan yang jelas antar indikator kinerja dalam hierarki organisasi merupakan kebutuhan dalam sistem penilaian sehingga setiap unit berusaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Model piramida kinerja memiliki tujuan untuk membangun hubungan antara strategi dan operasional organisasi melalui model yang mengembangkan strategi bagaimana membangun hubungan dapat dilakukan dengan baik. Sistem penilaian ini dapat menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam internal organisasi. Model piramida kinerja mengungkapkan perbedaan antar indikator yang terlibat dengan mempertimbangkan unsur di luar organisasi seperti kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, kualitas, serta dibutuhkan untuk mengembangkan indikator bisnis internal seperti produktivitas, siklus waktu, dan pemborosan. Kekuatan

model piramida kinerja sebagai upaya untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan indikator operasional kinerja, namun konsep perbaikan berkelanjutan dalam model ini belum banyak dikembangkan.

5) Proses bisnis

Model penilaian yang mengimplementasikan proses bisnis dikembangkan oleh Mr. Bourne pada 1996. Model proses bisnis memperlihatkan perbedaan antara indikator input, proses, output dan hasil. Bourne telah menggunakan contoh dalam model proses bisnis yang dikembangkan yaitu kebutuhan untuk memasak kue guna menggambarkan model penilaian. Indikator input berdasarkan contoh dalam memasak kue meliputi jumlah tepung, kualitas telur, dan lain-lain. Indikator proses meliputi suhu oven dan durasi memasak. Indikator keluaran meliputi kualitas kue. Indikator hasil meliputi kepuasan konsumen. Berkenaan dengan konsep yang dikembangkan dalam model proses bisnis meliputi input, proses, output dan hasil untuk menentukan indikator dan penilaian kinerja yang meliputi:

1. Input: karyawan yang kompeten, kebutuhan pelanggan, bahan baku, modal.
2. Proses: sertifikasi produk, produksi dan pengiriman produk.
3. Output: produk, jasa dan hasil keuangan.
4. Hasil: memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan

Karakteristik sistem penilaian organisasi yang dikembangkan saat ini dapat diidentifikasi berdasarkan hal-hal berikut:

1. Sistem evaluasi secara umum perlu dibentuk sesuai dengan struktur fungsional dengan memanfaatkan hierarki dan orientasi tugas yang menghasilkan evaluasi mekanis dengan penekanan pada proses individu.
2. Sistem perbaikan dikembangkan berdasarkan hierarki tergantung pada pengalaman kerja, bidang studi dan gelar pendidikan.

3. Sistem promosi yang sesuai dengan struktur tugas tergantung pada kriteria pengalaman kerja dan kelulusan kursus rutin.
4. Sistem penghargaan prestasi didasarkan pada penilaian karakteristik individu.
5. Evaluasi kinerja perlu mengembangkan validitas.
6. Aspek perilaku dan karakteristik perlu mengembangkan keselarasan antara sistem penilaian, strategi serta tujuan organisasi.
7. Perbaikan sistem evaluasi terhadap pemberian hukuman untuk setiap kesalahan yang dilakukan akibat adanya ketidakpuasan.
8. Perlunya mempertimbangkan hasil dari evaluasi peningkatan kinerja dan umpan balik dalam proses kerja.
9. Unsur-unsur evaluasi penting diarahkan secara kuantitatif tergantung pada penilaian individu.
10. Evaluasi kinerja diarahkan untuk mendukung peningkatan kinerja dalam organisasi khususnya terkait unit layanan.

Fungsi Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM

Penilaian yang efektif (*effective appraisal*) sebenarnya dimulai sebelum penilaian yang sebenarnya, dengan manajer mendefinisikan pekerjaan dan kriteria kinerja karyawan. Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pembarian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu.

Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.

3. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.
4. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *manajemen by objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun (Syamsuri, 2014).
5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.
6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

Manfaat Evaluasi atau Penilaian Kinerja

Bagi banyak organisasi atau perusahaan, tujuan utama dari sistem penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Namun, mungkin ada tujuan lain. Masalah potensial dengan evaluasi kinerja, dan kemungkinan penyebab banyak

ketidakpuasan, adalah mengharapkan terlalu banyak dari satu rencana penilaian. Misalnya, rencana yang efektif untuk mengembangkan karyawan mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan gaji. Namun sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktanya, data evaluasi atau penilaian kerja berpotensi berharga untuk hampir setiap area fungsional sumber daya manusia.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Dalam menilai SDM perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan atau untuk setiap bidang hubungan karyawan internal. Melalui PA dapat diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang siap masuk ke manajemen masih kurang. Rencana kemudian dapat dibuat untuk penekanan yang lebih besar pada pengembangan manajemen, yang akan kita bahas di Bab 8. Perencanaan suksesi merupakan perhatian utama bagi semua perusahaan. Sistem penilaian yang dirancang dengan baik memberikan profil kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia organisasi untuk mendukung upaya ini.

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Penilaian kinerja harus menunjukkan kebutuhan khusus karyawan untuk pelatihan dan pengembangan. Misalnya, jika pekerja di sebuah perusahaan membutuhkan keterampilan dalam penulisan teknis dan evaluasinya menunjukkan kekurangan dalam faktor ini, dia mungkin memerlukan pelatihan tambahan untuk mengatasi kekurangan ini. Jika sebuah perusahaan menemukan bahwa banyak supervisor lini pertama mengalami kesulitan dalam memberikan tindakan disipliner, sesi pelatihan untuk mengatasi masalah ini mungkin tepat. Dengan mengidentifikasi kekurangan yang mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan yang memungkinkan individu untuk membangun kekuatan mereka dan meminimalkan kekurangan mereka. Sistem penilaian tidak menjamin karyawan yang

terlatih dan berkembang dengan baik. Namun, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan lebih tepat ketika data penilaian tersedia.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan dimana seorang individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Di sisi lain, pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan. Data hasil penilaian kinerja sangat penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dan dalam menentukan potensi orang tersebut. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengarahkan dan membimbing karyawan membantu mereka dalam mengembangkan dan menerapkan rencana karir mereka.

4. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugastugas sebelumnya.

5. Defisiensi Proses Kepegawaian (*Staffing Process Deficiencies*)

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan SDM.

6. Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies*)

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari system manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

7. Program Kompensasi (*Compensation Program*)

Hasil evaluasi atau penilaian kinerja memberikan dasar untuk keputusan rasional mengenai penyesuaian gaji. Sebagian besar manajer percaya bahwa Anda harus menghargai kinerja pekerjaan yang luar biasa secara nyata dengan kenaikan gaji. Mereka percaya bahwa perilaku yang Anda berikan adalah perilaku yang Anda dapatkan. Perilaku penghargaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi adalah inti dari sistem manajemen kinerja. Untuk mendorong kinerja yang baik, perusahaan harus merancang dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang baik dan kemudian memberi penghargaan yang sesuai kepada pekerja dan tim yang paling produktif.

8. Hubungan Karyawan Internal (*Internal Employee Relations*)

Data penilaian kinerja juga digunakan untuk pengambilan keputusan di beberapa bidang hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, PHK, dan transfer. Misalnya, kinerja karyawan dalam satu pekerjaan mungkin berguna dalam menentukan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan lain pada tingkat yang sama, seperti yang dipersyaratkan dalam pertimbangan transfer (Sawitri, Cahyandari and Muawanah, 2018). Tentu saja, data penilaian kinerja sangat penting ketika promosi dipertimbangkan atau PHK harus dilakukan. Namun, ketika tingkat kinerja tidak dapat diterima, penurunan pangkat, atau bahkan pemutusan hubungan kerja, mungkin sesuai.

9. Penilaian Potensi Karyawan (*Assessment of Employee Potential*)

Beberapa organisasi atau perusahaan mencoba menilai potensi karyawan saat mereka menilai kinerja pekerjaannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediktor yang baik untuk perilaku masa depan dalam beberapa pekerjaan, kinerja masa lalu seorang karyawan mungkin tidak secara akurat menunjukkan kinerja masa depan dalam

pekerjaan lain. Tenaga penjual terbaik di perusahaan mungkin tidak memiliki apa yang diperlukan untuk menjadi manajer penjualan wilayah yang sukses, di mana tugasnya sangat berbeda. Demikian pula, analis sistem terbaik dapat, jika dipromosikan, menjadi bencana sebagai manajer teknologi informasi (Malka, Mus and Lamo, 2020). Terlalu menekankan keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan lain yang sama pentingnya adalah kesalahan umum dalam mempromosikan karyawan ke pekerjaan manajemen. Pengenalan masalah ini telah menyebabkan beberapa perusahaan untuk memisahkan penilaian kinerja, yang berfokus pada perilaku masa lalu, dari penilaian potensi, yang berorientasi masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Surya dalam Usmara ed, (2010), *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Martocchio, Joseph J. (2019). *Human Reseource Management. Fifteen Edition Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Grote, Dick., (2000), *Performance Appraisals: Solving Tough Challenges*, HR Magazine, July.
- Lewaherilla, N. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Malka, A. E. I., Mus, A. R. and Lamo, M. (2020) 'Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai', *CESJ: Center Of Economic Students Journal*, 3(1), pp. 73–89.
- Pratama, I. W. and Sukarno, G. (2021) 'Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur', *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), pp. 20–32.
- Sarjana, S. and Khayati, N. (2016) 'Strategi Implementasi Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Pemberian Penghargaan Guru Yang Unggul', *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 6(2), pp. 27–36.
- Sarjana, S. and Widokarti, J. R. (2020) 'Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry', in *Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 74–80. doi: 10.2991/aebmr.k.200331.017.
- Sawitri, D., Cahyandari, N. and Muawanah, U. (2018) 'Hubungan Self Leadership, Self Efficacy dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), pp. 76–90. doi: 10.31843/jmbi.v6i1.184.

- Syamsuri, A. R. (2014) 'Analisis Pengaruh Pendidikan, Pengawasan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Mandailing Natal', *Jurnal Ecobisma*, 1(1), pp. 44–55.
- Ulfa, A. and Kasmiruddin (2018) 'Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru', *JOM FISIP*, 5(II), pp. 1–10.
- Wirawan, (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

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



Dr. Sofiyan, S.E., M.M.A

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